

AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE
WROŚŁAWIU

RYSZARD PANFIL

Edukacja uzdolnionego gracza i zarządzanie
zespołem sportowym

WROŚŁAW 2000

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. GRY JAKO ZJAWISKO SPOŁECZNE	10
2. GRY W KULTURZE FIZYCZNEJ	16
Gry z piłką w wychowaniu fizycznym	18
Gry z piłką jako dyscypliny sportu	22
3. ZESPOŁOWA GRA SPORTOWA	31
Tendencje rozwojowe obserwowane w zespołowych grach sportowych	33
Cele i zadania realizowane w grze sportowej	38
Sposoby działania zawodników w grze sportowej	41
Sposoby działania zawodników w grze ofensywnej	42
Sposoby działania stosowane przez zawodników w grze obronnej	47
4. EDUKACJA W GRACH SPORTOWYCH	53
Umiejętności działania jako cel edukacji gracza	61
Faza nauczania poprawnego działania	63
Faza nauczania łączenia działań	64
Faza nauczania elastyczności działania	66
Faza nauczania różnorodności działania	66
Faza nauczania skoordynowanego działania	67
Obiektywizowanie procesu doboru kandydatów do gry sportowej (studium przypadku)	68
Wyznaczanie kryteriów doboru kandydatów do gry sportowej	69
Wspomaganie procesu doboru i przygotowania graczy przez ekspertów	84
Wspomaganie przez ekspertów – przedstawicieli nauki	84
Kwantyfikowanie procesu przygotowania sportowca	91
Kwantyfikowanie zadań realizowanych w grze	92
Kwantyfikowanie zadań treningowych	96
Kwantyfikowanie poziomów awansu sportowego młodych adeptów gry	97
Metodyka nauczania działań zawodników w grze sportowej	98
Kryteria wyznaczające środki stosowane w nauczaniu działań zawodników	98
Kryteria wyznaczające organizację zajęć przygotowujących do gry	105
Intelektualizacja procesu przygotowania do gry sportowej	115
Indywidualizacja procesu treningowego w grach sportowych	124
Efektywność procesu przygotowania ucznia-zawodnika na tle rówieśników trenujących w klubie (studium przypadku)	134
Koordynacja działań instytucji zajmujących się grami sportowymi	140
5. PRZEDSIĘBIORCZE ZARZĄDZANIE W GRACH SPORTOWYCH	148
Typy strategii innowacyjnych przedsiębiorstwa sportowego	149
Sprawność działania graczy jako cel zarządzania	161
Aktywność gracza	162
Skuteczność działań gracza	164

Ekonomiczność działań	166
Racjonalność działań w grze sportowej	169
Korzystność działań w grze	171
Zarządzanie zespołem graczy	173
Zarządzanie przez delegowanie kompetencji	182
Zarządzanie sprawnością graczy	185
Zarządzanie przez cele	186
Zarządzanie przez instruowanie	189
Zarządzanie przez koordynację działań przygotowawczych do gry	190
Zarządzanie przez organizowanie działań w grze	192
Zarządzanie przez utrzymanie dyspozycji graczy	194
Zarządzanie przez wymianę graczy	195
Zarządzanie przez intuicję	198
Zarządzanie przez ryzyko	199
Zarządzanie przez wyjątki	201
Zarządzanie przez kontrolę	202
Zarządzanie aktywnością graczy	208
Zarządzanie przez negocjacje	208
Zarządzanie przez motywowanie	210
Zarządzanie przez inspirowanie	215
Zarządzanie przez regulowanie układu „konflikt–integracja”	216
Zarządzanie przez regulowanie emocji graczy	218
Zarządzanie przez kryzysy	219
Zarządzanie przez wykorzystanie mediów	220
Zarządzanie I-ligowym zespołem grającym w piłkę nożną (studium przypadku)	222
Formy finansowania gier uprawianych profesjonalnie	244
Transferowanie graczy	246
Sponsoring jako forma pozyskiwania środków przez sportowe spółki akcyjne	260
PIŚMIENNICTWO	271

WSTĘP

Różnorodnie rozumiane gry pełnią w życiu człowieka zróżnicowane funkcje. Są niewątpliwie źródłem przeżyć emocjonalnych, wpływają również na rozwój osobowości człowieka, tworzą szansę awansu społecznego lub zawodowego, w konsekwencji stanowią także przedmiot poznania naukowego.

Gry towarzyszą więc człowiekowi w różnych sytuacjach i są istotną składową jego egzystencji. Dlatego też badaniem gier interesują się przedstawiciele wielu dziedzin nauki. Porządkowanie i systematyzowanie wiedzy z tego zakresu spełnia ważne funkcje zarówno poznawcze, jak i utylitarne, gdyż pozwala na pełniejsze i racjonalniejsze wykorzystanie tej dziedziny życia dla wzbogacania rozwoju człowieka w różnych fazach życia.

Gry stanowią podstawową składową kultury fizycznej. Gry z piłką są niewątpliwie środkiem stymulującym wszechstronny rozwój osobowości (w tym kształcenie postaw prospołecznych) oraz pozytywnego, emocjonalnego i intelektualnego stosunku do aktywności ruchowej. Ich uprawianie pozwala utrzymywać dobry stan zdrowia i podwyższać sprawność psychofizyczną organizmu. W wychowaniu fizycznym i rekreacji gry z piłką są więc środkiem umożliwiającym osiąganie celów wiążących się z rozwojem biologicznym i psychospołecznym człowieka. Mogą one stanowić też cel działania osób uprawiających gry z piłką. Dotyczy to sytuacji, w których wysoka sprawność psychofizyczna, pozytywne postawy prospołeczne, intelektualne i emocjonalne stanowią środek umożliwiający sprawne działanie w grze. Z sytuacją taką mamy do czynienia w przypadku gier z piłką, rozumianych jako dyscypliny sportu uprawiane powszechnie lub profesjonalnie.

W sytuacji, gdy państwo uznało przez odpowiednie regulacje ustawowe sport wyczynowy za ważną, dynamicznie rozwijającą się dziedzinę życia społecznego, konieczne stało się tworzenie warunków zawodowego rozwoju osób, które zainteresowane są związaniem się z określoną dyscypliną sportu. Ważną przesłanką świadczącą o konieczności zinstytucjonalizowania publicznego tej dziedziny życia jest szybko wzrastające zainteresowanie społeczne, które w sytuacji ograniczonej aktywności państwa w tym zakresie powoduje, że rozwój sportu, szczególnie zawodowego, jest zjawiskiem w dużej mierze spontanicznym, a przez to stwarzającym sytuacje patologiczne w jego obszarze.

Główną przyczyną takiego stanu rzeczy, obok braku precyzyjnych regulacji prawno-organizacyjnych, jest brak wykwalifikowanych kadr działających w sporcie zawodowym: szczególnie zawodowych sportowców, trenerów i menedżerów. Słabość kadr wynika natomiast z faktu, iż osobom zainteresowanym sportem, szczególnie zawodowym, nie stwarza się możliwości rozwijania

swoich uzdolnień w ramach zorganizowanego systemu. Akademie wychowania fizycznego kształcą wprawdzie kadry na rzecz kultury fizycznej, jednak programy edukacyjne przygotowujące do pracy w sporcie zawodowym są zbyt ogólne, a często nieadekwatne do rzeczywistych potrzeb.

Wydaje się, że potrzebą chwili jest stworzenie systemu kształcenia kadr dla potrzeb gier sportowych uprawianych profesjonalnie. Brak wykwalifikowanych kadr (menedżerów klubów sportowych, menedżerów-selekcjonerów, trenerów uzdolnionych graczy czy też sędziów) powoduje niewłaściwy sposób szkolenia młodzieży, nieracjonalny sposób prowadzenia zespołów sportowych, a w konsekwencji niski poziom rozgrywek ligowych i niewidowiskową grę. Taka sytuacja jest przyczyną niewielkiego zainteresowania poważnych sponso-
row wykorzystaniem gier sportowych dla reklamy swojego znaku firmowego.

Wiek graczy i indywidualne prawidłowości rozwoju osobniczego oraz wymogi określonej gry sportowej wyznaczają konieczność (pod groźbą nieskuteczności i nieracjonalności) odrębnego podejścia do prowadzenia graczy na etapie przygotowania do uprawiania danej gry sportowej, tj. na etapie edukacji adeptów gry sportowej, obejmującym okres między 10. a 21. rokiem życia, oraz odrębnego podejścia w okresie uprawiania danej gry sportowej, tj. na etapie zarządzania graczami po ukończeniu przez nich 21. roku życia. Mogą oczywiście występować różnice w czasie niezbędnym na realizację poszczególnych etapów, wynikające ze zróżnicowanego tempa rozwoju społecznego i psychofizycznego poszczególnych graczy.

Zróżnicowane cele poszczególnych etapów wyznaczają odmienność w zakresie sposobów i środków oddziaływania na graczy. Celem etapu edukacji gracza jest wyposażenie go w szeroki zasób działań wykonywanych na wysokim poziomie, które wynikają z wieloletniego (6–8-letniego) programu kształcenia. Natomiast celem etapu zarządzania graczami jest zestawianie zespołu i aktywizowanie graczy do widowiskowej i skutecznej gry.

Tak więc na etapie kształcenia gracza współzawodnictwo klasyfikowane i zestawianie zespołów są jedynie środkami umożliwiającymi nabywanie umiejętności działania w grze, natomiast na etapie zarządzania graczami następuje odwrócenie sytuacji: współzawodnictwo klasyfikowane i zestawianie zespołu staje się celem, natomiast umiejętność działania stanowi jedynie środek dla osiągnięcia celów gry.

Zasadnicze różnice między etapami edukacji i zarządzania dotyczą także organizacji procesu szkoleniowego, realizowanego na tych etapach. I tak na etapie edukacji gracza strukturę procesu szkoleniowego wyznaczają 4–6-miesięczne okresy, w trakcie których gracz nabywa i doskonali umiejętności wykonywania poszczególnych działań wynikających z wieloletniego programu edukacyjnego. Natomiast na etapie zarządzania graczami podstawową struk-

tura przygotowania jest mikrocykl, który wyznaczają: koncepcja rozgrywania kolejnych gier klasyfikowanych oraz wyniki poszczególnych gier.

Niezadowolający, niski poziom sportowy, reprezentowany przez dorosłych polskich zawodników na arenie międzynarodowej, wynika głównie z niskiej efektywności stosowanego w ostatnich 10–15 latach tradycyjnego modelu szkolenia młodzieży w klubach (etap edukacji gracza).

Główne mankamenty szkolenia klubowego obejmują:

- zbyt małą liczbę jednostek treningowych (2–3 treningi w tygodniu), przy minimalnej niezbędnej liczbie 5–8 realizowanych w szkołach (klubach) w Europie Zachodniej;
- nastawienie trenerów pracujących z młodzieżą na tworzenie zespołów w różnych kategoriach wiekowych oraz uzyskiwanie w krótkim czasie wyników zespołowych doprowadziło do dobierania zawodników o przyspieszonym tempie rozwoju psychofizycznego, a nie tych uzdolnionych ruchowo i intelektualnie, którzy po 6–8 latach treningu prezentują wysoki poziom sportowy (brak realizacji podstawowego wymogu w szkoleniu młodzieży uzdolnionej, tj. indywidualizacji tego procesu);
- oddziaływanie głównie na sferę kondycyjną młodych zawodników (nie-wystarczająca praca nad sferą intelektualną: rozumieniem gry, motywacją do gry, tworzeniem postaw profesjonalnego podejścia do gry);
- niewłaściwe warunki treningowe, tj. brak sal i boisk o odpowiednim standardzie oraz brak sprzętu treningowego.

Konieczne staje się więc wprowadzenie rozwiązań organizacyjno-szkoleniowych, które zwiększą efektywność procesu przygotowania dzieci i młodzieży do profesjonalnej gry zespołowej, uwzględnia obserwowane w Europie tendencje do przygotowania młodzieży przez Szkoły Sportowe, zarówno te, które wspierane są przez narodowe związki sportowe lub państwo (np. we Francji czy Anglii) czy też potężne kluby sportowe (np. w Holandii czy Niemczech). W sytuacji, gdy w naszym kraju tradycyjny model szkolenia klubowego nie sprawdza się, należy szukać alternatywy, powołując szkoły sportowe o środowiskowym charakterze lub prowadzone przez kluby, które po 6–8 latach funkcjonowania powinny znacząco zmienić poziom przygotowania polskich zawodników. Nieprawidłowości etapu edukacji graczy pogłębiane są błędami występującymi na etapie zestawiania zespołów seniorskich (etap zarządzania graczami). Niski poziom sportowy i niewidowiskowy sposób gry, prezentowane przez polskie, klubowe i reprezentacyjne zespoły seniorów w konfrontacji z rywalami zagranicznymi, wynikają z niewłaściwych zadań realizowanych przez trenerów pracujących z seniorami, które w powszechnym rozumieniu dotyczą głównie rozwijania dyspozycji kondycyjnych, technicznych oraz taktycznych.

W pracy z dorosłymi stosowanie środków treningowych doskonalących dyspozycje indywidualne jest, niestety, mało efektywne i niewystarczające. Wynika to z faktu, iż dorosłe organizmy, poddane kilkuletniemu procesowi treningowemu, są już ukształtowane pod względem psychofizycznym. Stąd stosowanie w treningu dorosłych środków ruchowych, kondycyjnych czy też doskonalących umiejętność działania w grze, ma charakter podtrzymujący i prowadzi głównie do utrzymania uzyskanego wcześniej potencjału.

Tradycyjny sposób rozumienia roli trenera powoduje więc, że edukacja trenerów pracujących z dorosłymi w sporcie wyczynowym sprowadza się do wyposażania ich w wiedzę i umiejętności dotyczące wymienionych zakresów przygotowania sportowego (technika, taktyka, kondycja). Praktyka wykazuje jednak, że wiedza ta jest niewystarczająca w zderzeniu z potrzebami klubu profesjonalnego, a zwłaszcza z wymogami wynikającymi z pracy z osobami zawodowo uprawiającymi sport. Dlatego też wiedzę i umiejętności trenera należy rozszerzyć o zakres dotyczący zasad i metod zestawiania zespołu grającego skutecznie i widowiskowo. Należy również poszukiwać środków, które pozwolą zwiększyć efektywność pracy z seniorami. Jest to możliwe w sytuacji, gdy założymy, iż cele szkoleniowe pracy z młodzieżą są zasadniczo różne od celów realizowanych w pracy z dorosłymi.

Tym sposobem wchodzimy w problematykę zarządzania zasobami ludzkimi. Trener mający tradycyjną wiedzę i umiejętności szkoleniowe, pracujący z dorosłymi profesjonalistami, po wyposażeniu go w wiedzę z zakresu zarządzania sprawnością i aktywnością graczy, stanie się menedżerem-selekcjonerem. Rozwiązania takie stosowane są już z dużym powodzeniem w klubach piłki nożnej w Anglii i Francji czy też klubach koszykarskich w USA.

W pracy z dorosłymi głównym celem staje się skompletowanie zespołu, który podejmie skuteczną grę w rozgrywkach klasyfikowanych. Na tym etapie zespół staje się celem, natomiast dyspozycje indywidualne do gry i umiejętności działania w grze zawodnik powinien mieć już ukształtowane. Stąd też w pracy z seniorami menedżer-selekcjoner powinien stosować środki zarządzania zmierzające do formowania zespołu i aktywizowania zawodników do skutecznej gry. Dlatego też oddziaływania na zawodników na tym etapie różnią się zasadniczo od środków stosowanych w pracy z młodzieżą. Zarządzanie zespołem seniorów dotyczy głównie:

- zestawiania zespołu sportowego atrakcyjnego dla sponsorów i sympatyków przez dobieranie graczy do zespołu i na określone pozycje (transferowanie zawodników),
- wykorzystania badań prowadzonych przez interdyscyplinarny zespół ekspertów,
- pośredniego zarządzania zespołem przez trenerów współpracujących,

- współpracy z mediami,
- zarządzania układem „integracja–konflikt”,
- motywowania zawodników przez negocjowanie warunków kontraktów, ocenę sprawności działań zawodników w grze czy też przez przyznawane zawodnikom premie,
- regulowania stanów emocjonalnych zawodników (dążenie do optymalnego ich pobudzenia),
- planowania i nadzorowania procesu przygotowania zespołu do gier klasyfikowanych ze szczególnym uwzględnieniem gier przygotowujących (udział w turniejach, gry kontrolne),
- kontroli sprawności działania zawodników w grze.

Jednym z ważniejszych wyznaczników sprawności zarządzania zespołem sportowym są wyniki sportowe uzyskiwane przez ten zespół w grach klasyfikowanych, stąd szczególnego znaczenia nabiera umiejętność kierowania zawodnikami bezpośrednio przed grą, w jej trakcie oraz bezpośrednio po jej zakończeniu.

Przedstawione w pracy treści są wynikiem wieloletnich studiów i przemysleń autora i mogą znaleźć zastosowanie i odniesienie w zespołowych grach sportowych. Większość przykładów i praktycznych rozwiązań dotyczy natomiast gry w piłkę nożną, gdyż tak wielokierunkowe i długoletnie obserwacje byłyby niemożliwe do zrealizowania w różnych grach sportowych.

1. GRY JAKO ZJAWISKO SPOŁECZNE

Gry stanowią ważną składową rzeczywistości społecznej. Rozumiane jako zabawa towarzyska, prowadzone według pewnych reguł, niekiedy połączone z hazardem, są zapewne tak stare, jak sama cywilizacja. We wszystkich kulturach w najróżniejszych odmianach istnieją różnorodne formy gier zabawowych, salonowych, hazardowych czy sportowych.

Gry pełnią w życiu człowieka różne funkcje:

- stanowią źródło przeżyć emocjonalnych, np. udział w grze-zabawie, amatorskie uprawianie sportu, oglądanie gry aktorów, muzyków czy sportowców;
- są stymulatorem rozwoju osobowości, np. gry komputerowe, planszowe, gry w wychowaniu fizycznym i rekreacji;
- są narzędziem awansu społecznego (zawodowego), np. gra giełdowa, zawodowa gra aktorska, muzyków czy sportowa;
- stanowią przedmiot lub narzędzie poznania naukowego, np. gry matematyczne (strategiczne), społeczne, organizacyjne czy też sportowe.

W piśmiennictwie nie brakuje przykładów koncepcji dotyczących różnych typów gier. Trzeba jednak zastrzec, iż gry rozumiane są bardzo różnorodnie. Samo pojęcie „gry” jest tłumaczone na wiele sposobów.

Cała twórczość artystyczna to nic innego, jak przedstawienie w formie utworu literackiego lub muzycznego wymyślonej przez autora gry, toczącej się w świecie społecznym lub przyrody. Nieprzypadkowo więc zachowania aktorów lub muzyków określa się mianem gry. Grą jest zatem wykonanie melodii na dowolnym instrumencie muzycznym oraz odtwarzanie postaci przez aktora. W języku potocznym gra jest rozumiana między innymi jako przybór, przedmiot służący do grania, np. gry planszowe. Grą nazywamy także działalność człowieka na giełdzie, czyli skupowanie i odsprzedawanie papierów wartościowych w celu zarobienia na różnicy kursów. Gra to również zmienność postrzeganych wzrokiem szczegółów tworzących harmonijną całość, np. gra świateł, oraz użycie wyrazów, polegające na wykorzystaniu ich harmonii lub wieloznaczności, tzw. gra słów. Grą hazardową wreszcie nazywamy działania o ustalonych regułach, których wynik powoduje obowiązek świadczenia na rzecz wygrywającego.

Grą towarzyską (salonową) określa się często chęć górowania w nieformalnej grupie społecznej, wykorzystywanie szansy przypadkowych spotkań z wpływowymi osobami, momenty rywalizacji i współpracy w grupie towarzyskiej realizowane w celu uzyskania awansu społecznego lub zawodowego. Charakterystyczną cechą różnych gier jest występowanie interakcji między

uczestnikami gry, stąd pojawia się koncepcja gry jako zjawiska społecznego. Koncepcja gry społecznej pozwoliła na odróżnienie gry jako zabawy od gry rozumianej jako współzawodniczenie lub współpraca.

Gry są rozpowszechnioną formą współdziałania ludzi, którzy przyjęli i zaakceptowali określone logiczne reguły tego współdziałania oraz role, jakie w tej grze przypadły im w udziale. Jest to wizja gry społecznej opartej na ładzie i harmonii porządku społecznego oraz na zaakceptowanej przez uczestników umowie społecznej. Jednak gra uważana jest także za synonim konfliktu. Na tak interpretowanej grze opiera się cała „teoria gry”.

Stosunki międzyludzkie, określane jako interakcje ukryte, prowadzące do określonego wyniku, nazywa się grami. Inaczej są to okresowe, często powtarzające się zestawy interakcji o utajonej motywacji czy też prościej – serie posunięć trudnych do przewidzenia. Gry różnią się od procedur, rytuałów i rozrywek dwiema podstawowymi cechami, tj. ukrytym *ex ante* sposobem działania i niepewną wygraną. Procedury, rytuały i rozrywki są z definicji przewidywalne, pociągają za sobą rywalizację, lecz nie konflikt. Gra jest natomiast w swoim założeniu nieprzewidywalna, zawiera kamuflaż, zaskoczenie przeciwnika.

W psychologii społecznej wyróżnia się ze względu na sytuacje, w których gry występują, następujące typy gier: życiowe, małżeńskie, seksualne, gry świata przestępczego oraz towarzyskie (salonowe), a także terapeutyczne (Berne 1994). Wszystkie gry mają ważny i prawdopodobnie decydujący wpływ na losy graczy w normalnych społecznych warunkach, ale niektóre stwarzają większą od innych szansę na życiowy sukces i udaną karierę. Reguły gry, umożliwiające sukces społeczny czy zawodowy, są przekazywane z pokolenia na pokolenie. Mogą one jednak w trakcie przekazywania słabnąć lub się zmieniać. Różne kultury i klasy społeczne preferują różne rodzaje gier. Gry sytuują się między rozrywką i intymnością. Rozrywka staje się nudną przy powtarzaniu. Intymność wymaga natomiast dużej ostrożności. Zatem żeby uciec od nudy rozrywek, nie narażając się przy tym na niebezpieczeństwo naruszenia intymności, większość ludzi idzie na kompromis gier. Zauważa się także, że ludzie dobierają kolegów i znajomych, a także towarzyszy życiowych, spośród osób, które preferują te same gry.

Gra według Pszczołowskiego (1978) to działanie heteroteliczne (np. współzawodnictwo) lub autoteliczne (zabawa) o charakterze kooperacji negatywnej, wykonywane według pewnych umownie przyjętych reguł. W ujęciu „teorii gier” grą nazywa się każdą konfliktową sytuację, w której istnieją co najmniej dwie grupy przeciwstawnych interesów, reprezentowane np. przez dwóch czy więcej uczestników gry (przeciwników, graczy), gdy każdy z nich reprezentuje tylko jedną grupę interesów.

Grą rozumianą jako działanie autoteliczne, czyli odmianę zabawy, Okoń (1992) określa działanie polegające na respektowaniu ustalonych reguł i na osiąganiu ściśle określonego wyniku. Przyzwyczajając do przestrzegania reguł gra spełnia ważne funkcje wychowawcze: uczy poszanowania przyjętych norm, umożliwia współdziałanie, sprzyja uspołecznieniu, uczy zarówno wygrywania, jak i przegrywania. Odróżnia się gry dydaktyczne, które wymagają wysiłku myślowego, gry ruchowe, oparte na wysiłku fizycznym, gry terenowe, które wymagają specjalnego przygotowania, np. gry harcerskie, wojskowe i inne. Natomiast grą jako działaniem heterotelicznym w znaczeniu społecznym określa się niesformalizowaną sytuację konfliktową, w której rozwiązaniu bierze udział co najmniej dwóch „graczy” reprezentujących przeciwstawne interesy, mających możliwość świadomego wyboru wśród dostępnych sposobów działania i otrzymujących po zakończeniu „wypłatę”, uzależnioną od przyjętej strategii postępowania. W grze dynamicznej zasady zmieniają się w czasie jej trwania, w przeciwieństwie do gry statycznej, której zasady nie ulegają zmianom; w grze nieograniczonej uczestnicy mają do wyboru nieskończoną liczbę strategii postępowania, przeciwnie niż w grze ograniczonej, w której liczba możliwych strategii jest skończona (Olechnicki, Załęcki 1987).

Rozwinięciem pojęcia gry jako zjawiska społecznego jest gra rozumiana jako proces organizacyjny, czyli sytuacja konfliktowa porządkowana systemem reguł mających pewną strukturę formalną, które określają zachowanie się uczestników (zwanym graczy) bądź ich zespołów. Gracze dążą do zrealizowania różnych celów, stosując przy tym różne strategie. W wyniku zrealizowania strategii wybranych przez poszczególnych graczy powstaje pewna sytuacja, która może być dla każdego z nich pomyślna lub niepomyślna. Miarą powodzenia gry jest korzyść, jaką uzyskuje gracz w wyniku wystąpienia danej sytuacji (Crozier, Friedberg 1982).

Narzędziem wspierającym poznanie gry są niewątpliwie gry matematyczne, inaczej zwane strategicznymi, czyli modele sytuacji konfliktowej odwzorowujące istotne cechy rzeczywistości i jednocześnie na tyle proste, by można je było rozwiązać środkami i metodami, jakich dostarcza współczesna technika obliczeniowa. Gra odbywa się między co najmniej dwoma graczami, z których każdemu przypisuje się repertuar strategii. Ze względu na to, czy repertuar jest skończony czy też nie, rozróżniamy gry skończone i nieskończone. Gra polega na zastosowaniu przez poszczególnego gracza jednej strategii; niekiedy gracz przy wyborze strategii posługuje się mechanizmem losowym i wtedy wybór polega na ustaleniu prawdopodobieństwa zastosowania każdej strategii. Gracz dokonuje wyboru strategii, zakładając, że każdy wybór powinien być wyborem optymalnym, tj. takim, który kończy się określonym wynikiem (może być to wygrana, przegrana albo remis). Jeśli strategia

wygrywająca nie istnieje, poszukuje się strategii minimalizującej maksymalną przegraną. (Słownik Encyklopedyczny 1998/99).

Także w psychologii społecznej grę wykorzystuje się jako formę eksperymentu służącego do badania zachowania ludzi w sytuacji konfliktu interpersonalnego (Szewczuk 1979).

W każdej grze istnieje element walki z przeciwnikiem, kontrpartnerem, współgraczem lub współgraczami, lecz także często element walki z losem, który jednym sprzyja, innym gnębi. Dlatego wyróżniamy gry strategiczne oraz strategiczno-losowe. Gry strategiczne polegają tylko na umiejętności gry; wygrana zależy od zmysłu kombinacyjnego, od pamięci gracza, od znajomości taktyki gry, pomysłowości, od wielu czynników, ale nie od losu i nie od szczęścia. W przypadku gier strategiczno-losowych dochodzi jeszcze jeden ważny element, niezbędny do uzyskania wygranej w grze, tj. los, szczęście (Pijanowski 1973).

Ważną składową życia społecznego są gry sportowe, które spełniają zróżnicowane funkcje w życiu człowieka. Gra sportowa to działanie prowadzone przez przeciwników sportowych: zawodników lub drużyny, zgodnie z ustalonymi przepisami, regułami i zasadami; w każdej grze istnieje wiele koncepcji, wariantów, systemów umożliwiających skuteczną akcję lub walkę sportową. Najczęściej spotykane są gry dwuosobowe lub dwuzespołowe. Podstawę gry stanowi tu ruch – przemieszczanie się zawodników lub sprzętu sportowego w czasie i w przestrzeni (np. gra w piłkę nożną, gra w szachy). Przebieg gry jest ograniczony czasem lub wyznaczoną normą, decydującymi o ustaleniu zwycięzcy i pokonanego lub uznaniu gry za nierozstrzygniętą. Pojęcie gry ma w sporcie różne znaczenie, np. funkcjonuje jako nazwa grupy dyscyplin sportu (zespołowe gry sportowe), bądź jako pojedynczy mecz (Mała encyklopedia... 1985).

Cechą charakterystyczną gier jako grupy dyscyplin sportu jest bezpośredni charakter walki (z wyjątkiem siatkówki) z prawem fizycznego kontaktu z przeciwnikiem. Rezultat gry ma wartość liczbową, będącą sumą punktów zdobytych bezpośrednio lub pośrednio przyznanych przez sędziego na podstawie ocen subiektywnych. Gra toczy się w określonym czasie lub do określonego limitu punktów.

Zespołowa gra sportowa to działanie dwóch zespołów sportowych, zmierzających do niezgodnych celów, wykonywane według określonych reguł. Miarą zwycięstwa jest realizacja celu gry (Naglak 1996). Zespołowa gra sportowa przez swoje zorganizowanie umożliwia nie tylko poznanie sprawności działania człowieka, ale stanowi atrakcyjny środek zaspokajania jego potrzeb psychicznych. Być może gra zespołowa jako jedna z nielicznych dyscyplin sportu zaspokaja potrzeby łączenia się ludzi (stowarzyszania). Dzięki społecznie bezinteresownej aktywności stwarza relacje, w których najistotniejsza

jest zbieżność dążenia ku wspólnemu celowi. Jak żadna inna dyscyplina sportu, umożliwia człowiekowi ujawnianie reakcji zewnętrznych, które będąc autentycznymi cieszą i wzruszają. Szczególne znaczenie dla człowieka mają utilitarne wartości gry, wyrażające się w doskonaleniu czynności zawodnika oraz nabywaniu wprawy we współpracy ze względu na przyjęty cel (Naglak 1994). Istotną cechą gry sportowej jest niezgodność celu, w związku z tym jest ona swoistą sprzecznością „interesów”, ponieważ zysk jednej ze stron gry jest stratą dla strony drugiej. Przyjęty punkt widzenia pozwala rozpatrywać działania gracza na boisku jako proces nieustannej regulacji jego stosunków z partnerami, przeciwnikiem, a nawet sędziami sportowymi. Oparcie analizy gry o prakseologiczną teorię umożliwia badanie tego zjawiska tak w odniesieniu do działań indywidualnych, jak i grupowych. Składające się na końcowy wynik pośrednie działania można przedstawić w ujęciu liczbowym, co powoduje, że gra przestaje być niewymierną dyscypliną sportu.

Gra stanowi także przedmiot zainteresowań badawczych w różnych dziedzinach nauk społecznych. Pojęcie gry i konfliktu budzi coraz większe zainteresowanie wśród teoretyków organizacji sportu oraz prakseologów i staje się centralnym pojęciem rozważań oraz analiz akcentujących złożoność i dynamikę stosunków występujących w grze. Na poziomie graczy działających w sytuacjach niepewnych, jaką jest gra sportowa, celowe wydaje się przekształcanie dyrektyw prakseologicznych, formułowanych w języku deterministycznym w ten sposób, aby nie tracąc walorów ogólności i precyzji, uwzględniały jednak specyficzne dla gry sytuacje probabilistyczne. W sytuacji gdy kierunek systemowy nie spełnił oczekiwanych nadziei, nowym paradygmatem poznania rzeczywistości stała się gra organizacyjna. Gra organizacyjna jest rozumiana jako wszechobecny w życiu społecznym mechanizm, który reguluje procesy wymiany i wszelkie interakcje zachodzące między jednostkami, grupami społecznymi i instytucjami. Mechanizm ten funkcjonuje, gdyż świat społeczny nie jest pełen harmonii i zgody interesów, ale przeciwnie, interesy są tu zróżnicowane i często sprzeczne. Gra organizacyjna pozwala na poznanie i realizację tych często rozbieżnych interesów. Twórcy koncepcji gry organizacyjnej (Maracz 1983) uznali, że podłoże gry wynika z niepewności, a generatorem tych niepewności jest ograniczona ilość i dostępność człowieka do zasobów. Wokół tych niepewności powstają problemy tworzone przez ludzi, np. graczy dążących do umocnienia swojej pozycji w pozyskiwaniu określonych zasobów, w tym celu tworzących niekiedy koalicje, częściej jednak rywalizujących ze sobą. Gra toczy się więc w kierunku ograniczania niepewności i uzyskiwania możliwości narzucania innym uczestnikom gry warunków własnego uczestnictwa. Biorąc to wszystko pod uwagę można przyjąć, że gra organizacyjna to rezultat współwystępowania zjawisk formalnego i nieformalnego konfliktu

i współpracy. Działania uczestników gry zmierzających do zrealizowania własnych celów, a jednocześnie celów organizacji (zespołu sportowego) nawet wówczas, gdy cele te są rozbieżne lub sprzeczne, powodują występowanie obszarów ograniczeń i jednocześnie dają pewną swobodę działania uczestnikom. Gra jest optymalizowaniem współpracy i konfliktu dla osiągnięcia celów organizacji oraz celów własnych uczestników gry organizacyjnej. Gra sportowa jest niewątpliwie grą organizacyjną, realizowaną sytuacyjnie i tworzącą warunki skrajnego stresu, wynikającego ze znacznego pobudzenia emocjonalnego graczy, narastającego zmęczenia psychofizycznego oraz konieczności podejmowania szybkich decyzji, często przy wysokim poziomie entropii.

2. GRY W KULTURZE FIZYCZNEJ

Gry z piłką ze względu na różnorodność form są popularnym rodzajem aktywności ruchowej człowieka niezależnie od wieku, poziomu sprawności psychofizycznej i intelektualnej czy też statusu społecznego. Stanowią bogate źródło bodźców wychowawczych i rozwojowych, szeroko stosowanych i wykorzystywanych w wychowaniu fizycznym i sporcie. Gry z piłką są środkiem stymulującym wszechstronny rozwój osobowości (w tym kształcenie postaw prospołecznych) oraz pozytywnego emocjonalnego i intelektualnego stosunku do aktywności ruchowej; ich uprawianie pozwala także utrzymywać dobry stan zdrowia i podwyższać sprawność psychofizyczną organizmu. W wychowaniu fizycznym i rekreacji gry z piłką są środkiem umożliwiającym osiągnięcie celów, wiążących się z rozwojem biologicznym i psychospołecznym człowieka. Mogą one stanowić też cel działania osób uprawiających gry z piłką. Dotyczy to sytuacji, w których wysoka sprawność psychofizyczna, pozytywne postawy prospołeczne, intelektualne i emocjonalne stanowią środek umożliwiający sprawne działanie w grze. Z sytuacją taką mamy do czynienia w przypadku gier z piłką, rozumianych jako dyscypliny sportu uprawiane powszechnie lub profesjonalnie. Wynika z tego zatem, iż występują zasadnicze różnice między grami z piłką, stosowanymi jako środek w wychowaniu fizycznym dzieci i młodzieży oraz rekreacji ludzi dorosłych, a grami rozumianymi jako dyscypliny sportu. W pierwszym przypadku gry są tak modyfikowane, aby ich organizacja i stopień trudności umożliwiały aktywny udział wszystkich uczestników niezależnie od uzdolnień, a przyjęte formy aktywności powinny spełniać funkcje stymulatora możliwie wszechstronnego rozwoju. Mówiąc inaczej, gry dobierane są do możliwości uczestników. W drugim przypadku następuje odwrócenie sytuacji: tu gry z piłką stają się celem. Usprawnianie działań w grze zgodnie z przyjętą koncepcją oraz obowiązującymi przepisami staje się podstawą doboru graczy oraz środków przygotowania do współzawodnictwa. W tym przypadku wybrani uczestnicy gry muszą sprostać jej wymaganiom jako dyscypliny sportowej. Gry z piłką umożliwiają więc w kulturze fizycznej realizację zróżnicowanych zadań, przy czym stopień zróżnicowania celów uniemożliwia traktowanie gier z piłką jako jednolitego zjawiska społecznego. Różnorodne zadania generują sprzeczności w zakresie kryteriów i środków ich realizacji (tab.1).

Przedstawione w tabeli 1 dane ukazują zasadnicze sprzeczności między grami z piłką w wychowaniu fizycznym i rekreacji, a grami z piłką rozumianymi jako dyscypliny sportu.

Tabela 1. Gry z piłką w kulturze fizycznej

Gra z piłką w wychowaniu fizycznym		Gra z piłką jako dyscyplina sportu
Warunki realizacji		Warunki realizacji
udział wszystkich chętnych (egalitarność)	← sprzeczność →	udział wybranych uzdolnionych (elitarność)
wszechstronny rozwój psychofizyczny	← sprzeczność →	specjalistyczny rozwój psychofizyczny
sprawność psychofizyczna jako cel (rozwój zdolności)	← sprzeczność →	sprawność psychofizyczna jako środek (rozwój do dyspozycji gry)
środki oddziaływania uśrednione	← sprzeczność →	środki oddziaływania zindywidualizowane
upraszczanie gry prowadzące do utraty tożsamości z dyscypliną	← sprzeczność →	zwiększanie stopnia trudności jako podstawa rozwoju dyscypliny
różnorodność oddziaływania	← sprzeczność →	specjalizacja oddziaływania
współzawodnictwo jako środek rozwoju cech prospołecznych (altruizm, empatia, asertywność)	← sprzeczność →	współzawodnictwo jako cel (wyniki uzyskiwane w grze)
cele autoteliczne (hedonizm, zabawa)	← sprzeczność →	cele heteroteliczne (nabywanie biegłości działania w grze)
selekcja naturalna (dobrowolna)	← sprzeczność →	selekcja wymuszona
gra w zespole jako cel uczestnictwa	← sprzeczność →	gra w zespole jako środek indywidualnego rozwoju zawodowego
wzbudzenie pozytywnych emocji	← sprzeczność →	monotonia powtórzeń prowadzących do uzyskania biegłości w działaniu
trener-wychowawca o społecznej wrażliwości	← sprzeczność →	trener-kierownik o wrażliwości metodyka dyscypliny

Upowszechnianie gier z piłką uniemożliwia jednoczesną realizację postulatu ograniczenia uczestnictwa w sporcie, które wymuszają potrzeby sportu zawodowego. Także osiąganie celów autotelicznych, związanych z przyjemnością powszechnego uprawiania gier z piłką, uniemożliwia równoczesną realizację celów heterotelicznych, dotyczących sportu zawodowego. Realizację celów heterotelicznych określa przymus wykonywania monotonicznych powtórzeń, będących warunkiem podnoszenia poziomu sportowego. Dodatkowo charakterystyczne dla sportu powszechnego dostosowanie gier z piłką do możliwości wszystkich uczestników, czyli ich upraszczanie, uniemożliwia jednoczesną realizację podstawowego wymogu osiągania biegłości sportowej, tj. dostosowywanie ćwiczeń do potrzeb dyscypliny i rozwoju indywidualnego uzdolnionego sportowca, czyli ciągle utrudnianie wykonywanych zadań.

Wynika z tego, że realizacja większości założeń dotyczących wychowania fizycznego i rekreacji uniemożliwia lub znacznie ogranicza możliwość realizacji założeń dotyczących dyscyplin sportu. Tak więc uwzględniając jeden z postulatów sprawnego działania przy opracowaniu planów realizacji różnorodnych celów kultury fizycznej, należy zbadać, czy przyjęte przez nas warunki ich realizacji, czyli środki i kryteria nie są wobec siebie sprzeczne, wówczas bowiem działanie będzie nieracjonalne, a często niewykonalne. Niesprzeczność jest cechą dobrego planu, gdyż pod groźbą nieskuteczności zaleca się sprawdzenie, czy jego cele, przyjęte kryteria i środki równorzędne, osiągnane jednocześnie, nie są wobec siebie sprzeczne. Wykazanie sprzeczności między różnymi formami gier z piłką, występującymi w kulturze fizycznej, nie ma na celu różnicowania ich społecznego znaczenia, ukazuje jedynie, że pomijanie tych różnic może prowadzić do działań nieracjonalnych, a ze względu na społeczne znaczenie gier z piłką – także do patologii społecznych. Obiektywne zróżnicowanie w obrębie gier z piłką w kulturze fizycznej uzasadnia poszukiwanie niezależnych rozwiązań organizacyjnych, programowych i kadrowych, umożliwiających sprawną realizację celów kultury fizycznej.

Stwierdzone zróżnicowanie w obrębie gier z piłką w kulturze fizycznej wymaga pełniejszego scharakteryzowania różnych form gier, w tym gier w wychowaniu fizycznym i rekreacji oraz gier rozumianych jako dyscypliny sportowe.

GRY Z PIŁKĄ W WYCHOWANIU FIZYCZNYM

Współczesne poglądy dotyczące roli wychowania fizycznego wskazują, że coraz powszechniej uznaje się, iż proces wychowania fizycznego, obok stymulowania rozwoju motorycznego i fizycznego człowieka, powinien znacząco wpływać na jego rozwój emocjonalny, intelektualny i – co szczególnie ważne

– społeczny. Gry z piłką są formą aktywności ruchowej, w której uczestnicy mogą dokonywać identyfikacji własnych możliwości z jednej strony, z drugiej zaś specyfika gry stymuluje zarówno rozwój psychospołeczny, jak i motoryczny uczestników. Atrakcyjność gier z piłką wynika z ogólnej dostępności, rozumianej jako obszar aktywności ruchowej i umysłowej, podejmowanej przez ludzi w różnym wieku, o różnym poziomie sprawności fizycznej i ruchowej, wreszcie o różnym poziomie sprawności intelektualnej. Uczestnik gry może swoje zaangażowanie dostosować do własnych możliwości i potrzeb.

Według Rzepy (1994) gry z piłką stanowią jedną z najatrakcyjniejszych form zajęć obowiązkowych (w szkole) i dobrowolnych (rekreacja). Bogactwo form ruchowych i różnorodność powstających w grze sytuacji jest źródłem radości i stanowi istotny element motywacji do aktywnego uczestnictwa w grze. Podczas gry zaspokajane są potrzeby ruchu, współzawodniczenia, poznania własnych możliwości.

Wypełnianie określonej roli w grze wynika z prezentowania przez uczestników zróżnicowanych umiejętności. Uczestnicząc w grze ujawnia się właściwości osobowościowe, np. dominację lub podporządkowanie, aktywność lub bierność. Wprowadzenie do gry reguł postępowania pozwala kształtować u uczestników pożądane cechy osobowości i osłabiać negatywne. Rozwijanie poczucia dążenia do wspólnego celu przez podkreślanie walorów gracza w jego realizacji, roli współpracy z innymi, stwarza warunki poznawania własnej wartości. Szczególne powodzenie osiąga się w tym względzie, gdy nauczyciel wytwarza partnerskie stosunki i uprawnia uczestników do samostanowienia o swoim udziale w grze.

Według Naglaka (1999) szczególną wartością gry jest doskonalenie umiejętności podejmowania trafnej i szybkiej decyzji. Ma to istotne znaczenie dla człowieka bez względu na wiek i sytuację, w jakiej się znajduje. Podejmowanie racjonalnych decyzji, wsparte skuteczną ich realizacją, kształtuje pewność siebie i inicjatywę, ogranicza jednocześnie brak zdecydowania czy też samodzielności. Doskonalenie sprawności procesów decyzyjnych ucznia jest największą wartością utylitarną płynącą z uczestniczenia w grze z piłką. Gry z piłką pozwalają na wielokierunkowe, kompleksowe oddziaływanie na jej uczestników. Niosą ze sobą bogactwo często niepowtarzalnych sytuacji, które wywołują satysfakcję i przyjemność z samego w nich uczestnictwa.

Gry, szczególnie te realizowane w grupie czy też zespole, stwarzają warunki dla rozwijania empatii czy też asertywności wśród uczestników, cech tak pożądanych społecznie. Gra pozwala też w sposób bezpośredni i stanowczy wyrażać własne postawy i uczucia, wymaga jednak respektowania uczuć i postaw współuczestników. Uczestnik gry porównując się z współpartnerami oraz z postawionymi zadaniami może określać własną wartość. Może dokonać

więc samooceny w różnych sytuacjach, w których rozwiązuje zadania w grze. Ta różnorodność sytuacji zadaniowych wpływa niewątpliwie na kształtowanie poczucia własnej wartości. Wreszcie wysiłek fizyczny, jaki wywołują gry z piłką, stymuluje niewątpliwie rozwój sprawności motorycznej, a także podnosi ogólną wydolność organizmu. Gry z piłką w wychowaniu fizycznym powinny stanowić więc zasadniczą część treści programowych, realizowanych w ramach lekcji wychowania fizycznego w szkole.

Żeby ten niewątpliwie słuszny postulat znalazł odzwierciedlenie w codziennej praktyce lekcji wychowania fizycznego, konieczne jest wprowadzenie diametralnych zmian programowych, a także organizacyjnych do tego przedmiotu. Wychowanie fizyczne bardzo często stanowi, niestety, namiastkę treningu sportowego, a cele lekcji obejmują nauczanie czynności ruchowych lub rozwijanie zdolności motorycznych, charakterystycznych dla dyscyplin sportowych. Treści tego *quasi* treningu wynikają z preferencji sportowych lub specjalizacji sportowej prowadzącego nauczyciela oraz z programu nauczania, który często obejmuje treści wyjęte z treningu realizowanego w różnych dyscyplinach sportu (np. „nauczanie techniki rzutu do kosza w biegu” lub „nauczanie techniki skoku w dal” czy też „nauczanie przewrotu w przód” itp.). Z drugiej strony ta nienormalna sytuacja wynika ze stosowanego powszechnie systemu rozliczania nauczycieli wychowania fizycznego przez zwierzchników, sprowadzającego się do nagradzania osiągnięć uzyskiwanych w rywalizacji sportowej wewnątrzszkolnej lub międzyszkolnej. Zbyt rzadko zauważa się natomiast osiągnięcia nauczycieli wynikające z istoty wychowania fizycznego, a dotyczące:

- poziomu zaangażowania w lekcje wychowania fizycznego wszystkich objętych obowiązkiem szkolnym uczniów,
- rozwijania wszechstronnej kondycji psychofizycznej w odniesieniu do możliwości osobniczych poszczególnych uczniów (zasada porównywania ucznia z samym sobą),
- czy też utrzymania dobrego stanu zdrowia uczniów, przejawiającego się szczególnie w odporności na choroby sezonowe.

W tej sytuacji dodatkową przyczyną kryzysu jest system kształcenia nauczycieli wychowania fizycznego. Treści programowe zdominowane przez instruktorską wiedzę z zakresu poszczególnych dyscyplin sportu nie sprzyjają przygotowaniu pedagoga, który w swojej pracy wykorzystywać będzie treści sportowe jedynie jako środek dla wszechstronnego rozwoju wszystkich objętych obowiązkiem szkolnym uczniów.

Doprowadzono także do sytuacji, w której nauczyciele przyjmują za podstawowe kryterium postępu uczniów normy stosowane w sporcie. Uczeń nie jest oceniany za postępy w stosunku do własnych możliwości, lecz porów-

nuje się jego wyniki z normami (bardzo często wygórowanymi) oraz z wynikami najsprawniejszych kolegów. Bardzo często też na lekcjach wychowania fizycznego są organizowane zajęcia treningowe, przygotowujące reprezentacje klasy do różnorodnych rozgrywek. W lekcji aktywnie uczestniczy więc ograniczona liczba najsprawniejszych uczniów, kosztem pozostałych. To wszystko doprowadziło do sytuacji, w której duża część dzieci, nie mających zdolności motorycznych lub prezentujących średni poziom sprawności fizycznej, niechętnie uczestniczy w lekcjach wychowania fizycznego i często tylko dlatego, że są to zajęcia obowiązkowe, za które uczeń otrzymuje ocenę na świadectwie. W wielu przypadkach, niestety, dzieci unikają zajęć z wychowania fizycznego, wykorzystując różnorodne zwolnienia. Wszystko to spowodowało paradoksalną sytuację, w której lekcje wychowania fizycznego, stanowiące potencjalnie atrakcyjne miejsce realizowania naturalnych potrzeb młodego organizmu, tj. ruchu i zabawy, stały się niechcianymi lub unikanyymi przez wielu uczniów zajęciami.

Biorąc pod uwagę powyższe nieprawidłowości, które występują w trakcie realizacji wychowania fizycznego w szkole, wykorzystując także fakt wprowadzania w szerokim zakresie reformy oświatowej, zarówno programowej, jak i organizacyjnej, należy doprowadzić do sytuacji, w której podstawowe cele wychowania fizycznego będą rzeczywiście realizowane. W tym celu konieczne jest:

- dostosowywanie treści poszczególnych lekcji wychowania fizycznego do potrzeb i możliwości wszystkich uczestników zajęć;
- stosowanie atrakcyjnych treści i form wzbudzających pozytywne emocje wśród wszystkich uczniów; interesujące treści lekcji wychowania fizycznego zachęca także młodych ludzi do dobrowolnego uczestnictwa w zajęciach pozalekcyjnych i pozaszkolnych;
- stosowanie w większym zakresie gier z piłką, co pozwala szczególnie wszechstronnie rozwijać osobowość ucznia (cechy społeczne, umysłowe, a także motoryczne);
- konieczne jest także zmodyfikowanie systemu kształcenia nauczycieli wychowania fizycznego oraz kryteriów oceny ich pracy.

Biorąc pod uwagę cele wychowania fizycznego, nauczyciel powinien być rozliczany w kolejności:

- z frekwencji na zajęciach i poziomu zadowolenia z lekcji wychowania fizycznego wszystkich jej uczestników;
- z indywidualnych postępów w rozwoju sprawności psychomotorycznej poszczególnych uczniów, w tym: społecznej, umysłowej, emocjonalnej i motorycznej (należy ograniczyć do minimum stosowanie norm oraz porównywanie dzieci między sobą na rzecz podkreślenia postępów indy-

widualnych, szczególnie w przypadku dzieci mało- lub średnio uzdolnionych psychofizycznie);

- ze stanu zdrowia uczniów (odporność na choroby wynikająca z hartowania organizmu).

Następnie stosując ćwiczenia z zakresu poszczególnych dyscyplin sportowych należy tak je upraszczać, żeby często kosztem utraty tożsamości z dyscypliną umożliwić ich wykonanie wszystkim uczestnikom lekcji, np. w grze w piłkę siatkową umożliwić rzucanie piłki lub zwiększyć dozwoloną przepisami liczbę odbić piłki przez uczestników gry, w grze w piłkę ręczną lub koszykową umożliwić przemieszczanie się bez kozłowania, uprościć ćwiczenia gimnastyczne i połączyć je z muzyką.

W zakresie form i metod stosowanych na lekcjach wychowania fizycznego należy liczyć się z tendencją do przechodzenia od formy ścisłej i zadaniowej do dominacji formy zabawowej i gier. W zakresie metod stosowanych na lekcji wychowania fizycznego nastąpi przejście od nauczania czynności ruchowych, występujących w różnych dyscyplinach sportu, przez ich powtarzanie, do tworzenia warunków przejawiania inicjatywy przez uczestników lekcji wychowania fizycznego i realizowania treści przez nich wybranych (podmiotowe traktowanie uczniów).

Doskonałą płaszczyznę osiągnięcia celów wychowania fizycznego przez wykorzystanie gry z piłką stanowią, obok obowiązkowych zajęć szkolnych, także uczniowskie kluby sportowe, które dzięki aktywności rodziców, nauczycieli, trenerów powstają na osiedlach, przy szkołach, przy kościołach. Uczniowskie kluby sportowe dzięki uproszczonej formule ich tworzenia nie podlegają złożonej rejestracji sądowej, a jedynie ewidencjonowaniu, mogą stanowić więc powszechną formę wykorzystywania gier jako środka stymulującego rozwój człowieka. Uproszczony tryb powstawania pozwala w sposób formalno-prawny skoordynować aktywność podmiotów zainteresowanych ich tworzeniem, głównie rodziców, uczniów i nauczycieli-trenerów oraz instytucji wspierających, w tym samorządów lokalnych, klubów sportowych, szkół macierzystych uczniów oraz regionalnych i okręgowych związków sportowych.

GRY Z PIŁKĄ JAKO DYSCYPLINY SPORTU

Gry z piłką jako dyscypliny sportu mogą być uprawiane powszechnie lub elitarnie (komercyjnie). Ważną przesłanką uzasadniającą powszechne uprawianie gier sportowych jest możliwość integrowania środowisk lokalnych wokół określonej gry. Gry sportowe uprawiane powszechnie, stanowiące znakomitą większość gier rozumianych jako dyscypliny, występują na różnych

poziomach sportowych (liga: III, IV; klasa: A, B, w zależności od popularności danej gry), a także w różnych kategoriach wiekowych (junior, kadet, młodzieżowiec, senior). Podstawowym celem graczy uprawiających gry jest powszechnie awans w rozgrywkach klasyfikowanych zespołu, który gracze reprezentują, a miarą sukcesu (wyczynu) jest awans zespołu w określonej klasie rozgrywkowej, np. z 10. na 5. miejsce w IV lidze seniorów lub z 4. na 2. miejsce w makroregionalnej lidze juniorów. Wyczyn w tym przypadku traktowany jest względnie i dotyczy oczekiwań uczestnika gry, obejmując niecodzienny, trudny do osiągnięcia w ocenie uczestnika wynik zespołowy. Najczęściej awans w rozgrywkach klasyfikowanych traktuje on subiektywnie jako wybitne osiągnięcie. Miarą społeczną wartości tej kategorii gier z piłką jest stopień zainteresowania środowiska lokalnego daną grą sportową (liczba sympatyków w salach sportowych czy na stadionach, lobby we władzach lokalnych, mecenat instytucji i osób wspierających, liczba uprawiających daną grę w środowisku). Ten rodzaj gier uprawiany jest w stowarzyszeniach działaczy, sympatyków i graczy działających jako klub sportowy.

Gry z piłką jako dyscypliną sportu uprawiane są też elitarnie (zawodowo). Gry sportowe o dużej popularności światowej (gra w piłkę nożną czy też piłkę koszykową) oraz regionalnej (baseball w USA lub Japonii, czy też hokej w Kanadzie, USA czy Czechach) uprawiane są w celu tworzenia widowiska sportowego atrakcyjnego dla sponsorów, mediów i sympatyków oraz promowania graczy. Miarą sprawności działania w tym przypadku jest zysk finansowy oraz wzrost popularności danej gry wśród społeczeństwa. Tym rodzajem gier z piłką zajmują się podmioty gospodarcze (spółki prawa handlowego) nastawione na zysk, a określane jako kluby sportowe.

Kluby sportowe jako stowarzyszenia czy też spółki prawa handlowego realizują na poziomie operacyjnym cele, wśród których wyróżnia się cele dalsze, nadrzędne, inaczej długookresowe, i bliższe, podrzędne, inaczej krótkookresowe.

Obserwowany szybki rozwój sportu profesjonalnego powoduje zmiany znaczenia sportu jako dziedziny życia i rozszerzenie możliwości społecznego oddziaływania przez działalność sportową.

Dotychczasowe cele nadrzędne sportu, w odniesieniu do zawodników profesjonalnie zajmujących się sportem, stanowiących stosunkową nieliczną grupę sportowców, zmieniają się zasadniczo. Dążenie do wszechstronnego rozwoju osobowości zawodnika, w tym wykształcenie pozytywnych postaw intelektualnych i emocjonalnych wobec sportu czy też podwyższenie sprawności psychomotorycznej w przypadku sportu powszechnego, obejmującego znakomitą większość sportowców, są celami nadrzędnymi. W tym przypadku współzawodnictwo realizowane w formie zawodów sportowych, w których

przejawia się chęć uzyskania znaczących wyników, jest równorzędne z wymienionym wcześniej celem. W przypadku sportu profesjonalnego następuje zmiana sytuacji i cele nadrzędne sportu uprawianego przez liczne rzesze zwolenników aktywności ruchowej, czyli wysoka sprawność fizyczna i psychomotoryczna, dobry stan zdrowia, a także pozytywne postawy emocjonalno-intelektualne wobec sportu, stają się środkami sprawnego zachowania się w grze sportowej, realizowanej na najwyższym poziomie mistrzostwa sportowego.

Sprawna i widowiskowa, zgodna z współczesnymi tendencjami rozwojowymi zespołowych gier sportowych, realizacja celów gry sportowej staje się celem wyższego rzędu. Interesujące, angażujące licznych sympatyków widowisko sportowe jest w pewnym sensie podobne do widowiska teatralnego czy filmowego z tą różnicą, że w przypadku spektaklu sportowego występują sytuacje, w których przebieg zawodów sportowych oraz ich końcowy wynik są w dużym stopniu nieprzewidywalne. Często w grze obserwuje się zaskakujące rozstrzygnięcia, realizowane za pomocą widowiskowych sposobów, które powodują, że sport profesjonalny w wydaniu mistrzów budzi tak szerokie zainteresowanie społeczne. Cele nadrzędne realizowane w sporcie profesjonalnym dotyczą pozytywnego oddziaływania na obserwatorów. Znaczące wyniki uzyskiwane na najwyższym poziomie mistrzostwa sportowego we współzawodnictwie międzynarodowym za pomocą widowiskowych form pozwalają na rozwój prospołecznych postaw wśród sympatyków (identyfikowanie się ze sportowcami reprezentującymi kraj lub barwy klubowe, u sympatyków występuje poczucie dumy oraz radość w przypadku uzyskania znaczącego wyniku na zawodach najwyższej rangi, np. igrzyskach olimpijskich, mistrzostwach świata czy też mistrzostwach Europy), na rozbudzanie i rozwój zainteresowania doskonaleniem się przez uprawianie danej gry sportowej (propagowanie danej gry jako atrakcyjnej formy spędzania czasu wolnego i możliwości osiągnięcia znaczących sukcesów), na integrowanie sympatyków wokół problemów zawodników reprezentujących dane środowisko (kraj, miasto), na kształtowanie wrażliwości estetycznej u odbiorców widowiska sportowego (reklamy, wygląd obiektów sportowych, ubiór sportowców) oraz na stwarzanie warunków do pozytywnych przeżyć emocjonalnych (zadowolenie, radość). Wyjątek stanowią grupy chuliganów, których nie można nazwać sympatykami sportu czy kibicami, gdyż dla nich każda okazja, w której występuje zgromadzenie ludzi i możliwość uzyskania pobudzenia emocjonalnego, jest dobra dla powodowania niepokoju. Osoby te często nie obserwują przebiegu zawodów sportowych i nie znają uzyskiwanych w trakcie zawodów wyników.

Główne różnice między sportem powszechnym a profesjonalnym sprowadzają się do tego, że nadrzędnym celem sportu uprawianego przez większość sportowców (sport powszechny) jest satysfakcja z uprawiania, sport uprawiany jest więc głównie dla siebie. Natomiast we współzawodnictwie profesjonalnym sport, obok samodoskonalenia się zawodników, uprawiany jest głównie dla innych (sympatyków, sponsorów). Zarówno sport uprawiany dla własnej satysfakcji i wszechstronnego rozwoju osobowości przez szerokie rzesze trenujących oraz sport profesjonalny, uprawiany przez nielicznych dla szerokiej rzeszy sympatyków, stanowią ważne i pozytywne dziedziny kultury fizycznej, gdyż angażują licznych zwolenników i stanowią środek kształtowania postaw społecznie akceptowanych.

Stąd racjonalne wydaje się stwierdzenie, że źródło i sposoby finansowania sportu profesjonalnego muszą być ściśle związane ze sprawną realizacją celów, czyli jedynie widowiskowa gra sportowa oraz systematyczny wzrost poziomu sportowego mogą powodować dopływ do klubu środków finansowych i materialnych. Z drugiej strony uzależnienie dopływu środków od poziomu sportowego i widowiskowości stanowi naturalne źródło motywacji do sprawnej realizacji wymienionych celów.

Finansowanie profesjonalnej działalności sportowej może odbywać się więc z następujących źródeł:

- środki przeznaczone przez sponsorów w zamian za reklamy usług i uznanie społeczne,
- środki za bilety i karnety wstępu w zamian za widowiskową i skuteczną grę,
- środki uzyskane ze sprzedaży zawodników w zamian za ich wysoki poziom umiejętności,
- środki z działalności gospodarczej klubu (przeznaczone powinny być głównie na przygotowanie dzieci i młodzieży).

W przypadku sportu powszechnego, którego celem jest satysfakcja uprawiających i integracja środowisk lokalnych, uzasadnione wydaje się finansowanie tej działalności z następujących źródeł:

- wpłaty członków klubu w zamian za możliwość uprawiania sportu na obiektach klubu pod opieką trenerów klubowych;
- środki z podatków przeznaczone przez władze lokalne i centralne na rozwój sportu powszechnego w zamian za realizację przez klub celów tej dziedziny sportu, tj. objęcie przygotowaniem dużej liczby ćwiczących, np. w gminie, powiecie, dbanie o ich wszechstronny rozwój psychofizyczny;
- bogate kluby profesjonalne mogą przeznaczać część wypracowanych środków finansowych na realizację celów sportu powszechnego w zamian za uznanie społeczne.

Wydaje się, że środki przeznaczone przez władze lokalne lub centralne na rozwój sportu powszechnego nie mogą być przeznaczane na sport elitarny (profesjonalny), gdyż działanie takie prowadzi, jak pokazuje praktyka, do sytuacji, w której zawodnicy i działacze dążą do utrzymania zespołu w określonej klasie rozgrywkowej, gdyż umożliwia to stały dopływ gratyfikacji publicznych i nie wymusza konieczności dokonywania zmian kadrowych w zespole (interesy graczy i działaczy nie są zagrożone). W przypadku gier sportowych przejawia się to grą zachowawczą, przez to niewidowiskową, lecz często umożliwiającą zdobycie takiej liczby punktów, która zapewnia pobyt w określonej klasie rozgrywkowej, a to powoduje stały dopływ środków publicznych, pozwalających na przyzwoitą egzystencję ludzi związanych z klubem. Brak jednoznacznego określenia celów realizowanych przez klub sportowy prowadzi do finansowania ze środków publicznych funkcjonowania klubów działających komercyjnie. Ze względu na główne źródło finansowania (środki publiczne) kluby powinny realizować cele sportu powszechnego, natomiast ze względu na elitarność uczestnictwa i wypłacane gratyfikacje powinny realizować cele sportu profesjonalnego. W praktyce prowadzi to do sytuacji, w której nie są realizowane w możliwie szerokim wymiarze cele sportu powszechnego, gdyż duża część środków finansowych i materialnych przeznaczona jest do dyspozycji wybranej grupy, tj. pierwszego zespołu seniorów (układ elitarny). Także cele sportu profesjonalnego nie są realizowane, gdyż zawody sportowe z uczestnictwem tych zespołów obserwują nieliczni sympatycy (w skrajnych przypadkach od kilku do kilkudziesięciu osób). Dodatkowo niewidowiskowy sposób gry, brak awansu sportowego, powodują dodatkową niechęć społeczności lokalnej. Sytuacja taka była i jest nienormalna także z innego powodu, gdyż niejednoznaczne określenie celów klubu prowadzi do sytuacji, w której głównym argumentem w walce o środki finansowe jest deklaracja realizacji celów sportu powszechnego, natomiast duża część zdobytych w ten sposób środków przeznaczana jest na sport pseudoprofesjonalny. Brak jednoznacznego uzależnienia dopływu środków od awansu sportowego stwarza omawiane patologie.

Kolejnym ważnym zagadnieniem, wynikającym ze zróżnicowania celów realizowanych przez kluby, jest sposób zarządzania nimi. W przypadku klubu, który realizuje cele sportu powszechnego głównie za środki przekazywane przez władze lokalne i centralne lub za składki członkowskie, uzasadnione wydaje się kierowanie klubem przez zarząd społeczny, składający się z kilku lub kilkunastu osób, których celem jest sprawowanie kontroli nad prawidłowym wydatkowaniem środków finansowych i realizacją postawionych zadań.

Klubem profesjonalnym zarządzać powinien natomiast menedżer z dużymi kompetencjami i możliwością szybkiego podejmowania decyzji, w tym dotyczących:

- zatrudniania, zwalniania i wysokości zarobków zawodników i trenerów,
- opracowywania i kontroli sprawności wprowadzania koncepcji wielopoziomowego szkolenia zgodnie ze współczesnymi tendencjami obserwowanymi w grze sportowej realizowanej przez zespoły profesjonalne,
- odpowiedzialności przed sponsorami i udziałowcami za wyniki pierwszego zespołu (wzrost poziomu sportowego),
- zmian osobowych w pierwszym zespole, tzn. dopływu dobrze przygotowanych zawodników z zewnątrz klubu, a przede wszystkim wprowadzania do pierwszego zespołu wychowanków klubu,
- ukierunkowywania (w formie doszkoleń wewnątrz klubu lub na zewnątrz) i oceny pracy trenerów kierujących poszczególnymi etapami,
- zatwierdzania podziału środków finansowych przeznaczonych na działalność sportową.

Istotnym zagadnieniem dotyczącym sprawności funkcjonowania klubu sportowego jest także jasne określenie kryteriów oceny tej sprawności. W przypadku sportu profesjonalnego podstawowe kryteria oceny sprawności działania stanowią: dynamika rozwoju sportowego, wyrażająca się wynikami uzyskanymi przez pierwszy zespół w grach klasyfikowanych, oraz widowiskowość wyznaczana wzrostem liczby sympatyków i sponsorów. W przypadku sportu powszechnego główne kryteria oceny sprawności funkcjonowania klubu to liczba osób aktywnie uprawiających w nich sport i stopień lokalnego zainteresowania daną grą sportową.

Motywowanie do uprawiania sportu powszechnego wynika z naturalnej chęci uprawiania danej dyscypliny sportu jako środka pozwalającego na samo-realizację. W przypadku sportu profesjonalnego istotną rolę odgrywa motywowanie zewnętrzne. Wynika to z faktu, iż sport w tym przypadku staje się ciężką pracą zarówno pod względem psychicznym, jak i fizycznym, często na najwyższym poziomie mistrzostwa sportowego i wymaga podporządkowania innych sfer życia jedynie działalności sportowej. Motywacja zewnętrzna, czyli awans zawodowy i społeczny, a przede wszystkim gratyfikacje finansowe stanowią główne źródło mobilizacji do doskonalenia sportowego i widowiskowej gry, gdyż zawodnik w tym przypadku zajmuje się działalnością sportową głównie dla innych.

Zasady doboru zawodników do klubu sportowego to kolejne ważne zagadnienie wyznaczające sprawność jego funkcjonowania. W przypadku sportu profesjonalnego główne kryterium stanowi potencjał psychofizyczny, umożliwiający sprawną i widowiskową realizację celów gry sportowej. Dobierani są tylko najlepsi. W przypadku sportu powszechnego chętni, którzy opłacą składki członkowskie, wyróżniają się w swoim środowisku (w mieście, na wsi). Obecnie organizacja szkolenia sportowego w klubach opiera się na stwierdzeniu, że w sposób naturalny ilość przechodzi w jakość. W praktyce sporto-

wej stwierdzenie to znajduje odbicie w programie tzw. piramidy szkoleniowej zakładającej, że w przypadku szkolenia dzieci i młodzieży im szersza podstawa piramidy, czyli większa liczba trenujących w fazie początkowej, tym większa liczba prezentujących wysoki poziom sportowy osiągnie szczyt tej piramidy. Można by się z tym zgodzić, gdyby liczba ćwiczących wiązała się z odpowiednimi warunkami treningowymi, które umożliwiają indywidualizację procesu treningowego. W chwili obecnej nieodpowiednia liczba trenerów pracujących często na niepełnych etatach powoduje, że trenerzy zbyt powierzchownie i standardowo podchodzą do procesu wychowania i szkolenia dzieci i młodzieży. Utrudnia to dodatkowo brak sprzętu, boisk, hal sportowych itp. Także system rozliczania trenerów pracujących z młodzieżą (rozliczanie za wyniki zespołowe uzyskiwane przez dzieci i młodzież w rywalizacji klasyfikowanej), szczególnie w przypadku gier zespołowych, jest niekorzystny, gdyż trener, zamiast zająć się najzdolniejszymi i po odpowiednim przygotowaniu przekazać na wyższy etap szkolenia, zajmuje się całym zespołem, w którym większość stanowią przeciętnie zdolni zawodnicy i im podporządkowuje środki treningowe. W procesie treningu dominują środki zespołowego przygotowania, które powinny dominować dopiero na etapie przygotowania specjalistycznego. W takiej sytuacji trener zajmuje się najzdolniejszymi w wymiarze niewystarczającym, stąd nie rozwijają się oni odpowiednio szybko. Dodatkowo porównują swoje umiejętności z przeciętnymi kolegami z zespołu i utwierdzają się w przekonaniu, że nie muszą pracować, gdyż i tak są najlepsi.

Kolejnym ważnym zagadnieniem, ściśle łączącym się z organizacją szkolenia w klubie, jest dobór kadry trenerskiej. W klubie profesjonalnym powinni pracować trenerzy specjalizujący się w danej dyscyplinie sportu, a w szczególności wyspecjalizowani w pracy z dziećmi, młodzieżą, dorosłymi, w tym trenerzy do spraw kondycji, przygotowania bramkarzy, przygotowania taktyczno-technicznego itp.

Pierwszą grupę stanowią trenerzy kierujący szkoleniem dzieci i młodzieży, których zadaniem jest między innymi:

- nabór i selekcja najzdolniejszych z całego okręgu i zgromadzenie ich w internacie,
- prowadzenie treningów indywidualnych z najzdolniejszymi,
- włączenie trenerów innych dyscyplin do przygotowania zawodników,
- współpraca z rodzicami i szkołą celem stworzenia klimatu dla profesjonalnego podejścia do sportu,
- rozwój profesjonalnego stosunku młodzieży do pracy treningowej i gry,
- przekazywanie najzdolniejszych na wyższy etap szkoleniowy (liczba przekazanych, dobrze przygotowanych zawodników stanowi główne kryterium pracy trenerów).

Druga grupa to menedżer selekcjoner pierwszego zespołu seniorów oraz trenerzy z nim współpracujący. Do ich zadań należy:

- przygotowanie i prowadzenie pierwszego zespołu,
- ustalanie składu pierwszego zespołu i ustawienia na konkretne gry,
- ustalenie koncepcji gry na konkretne zawody,
- ocena wkładu poszczególnych zawodników w uzyskiwane wyniki,
- wyznaczanie zadań dla trenerów odpowiadających za przygotowanie kondycyjne, techniczno-taktyczne, bramkarzy, odnowy itp.

W przypadku sportu powszechnego w klubie powinni być zatrudnieni trenerzy mający przygotowanie do wszechstronnej pracy z osobami traktującymi daną dyscyplinę sportu jako środek do utrzymania kondycji psychofizycznej i dobrego stanu zdrowia.

Realizowany obecnie system kształcenia trenerów przygotowuje jedynie kadry dla potrzeb sportu powszechnego, gdyż trenerzy otrzymują wszechstronne przygotowanie niezbędne dla właściwej realizacji celów tej dziedziny sportu. Natomiast konieczne jest stworzenie odrębnego kształcenia kadr dla potrzeb sportu profesjonalnego, szczególnie w grach sportowych.

Ostatnim podejmowanym w pracy zagadnieniem, ściśle związanym z wcześniej omawianymi, jest specyfika środków treningowych stosowanych w zależności od przyjętych celów. W pracy z zawodnikami profesjonalnie zajmującymi się sportem treści treningowe charakteryzują się następującymi cechami:

- stosowane są tu submaksymalne i maksymalne obciążenia treningowe, dobierane indywidualnie w zależności od dyspozycji zawodnika,
- struktura obciążeń wynika ze specyfiki gry sportowej w dyscyplinie,
- środki przygotowania są monotonne, powtarzające się często.

Środki przygotowania stosowane w klubach, stosowane powszechnie ze względu na cele, różnią się od sprecyzowanych powyżej diametralnie, tzn.:

- obciążenia treningowe dobierane są szacunkowo z uwzględnieniem możliwości grupy zawodników prezentujących średni poziom lub też najniższy,
- stosuje się środki treningowe wszechstronnie wpływające na rozwój ćwiczących, środki charakteryzujące się dużą ich różnorodnością i atrakcyjnością,
- ćwiczący mają dużą dowolność doboru środków treningowych.

Zasadnicze zróżnicowanie w obszarze gier uprawianych powszechnie i elitarnie pozwala na sformułowanie kilku wniosków podsumowujących:

1. Obecnie w przypadku klubów szczebla centralnego, zajmujących się grami zespołowymi, obserwuje się łączenie celów sportu powszechnego i profesjonalnego, a to stwarza sytuacje patologiczne.

2. Próby jednoczesnego realizowania celów sportu powszechnego i profesjonalnego prowadzą do sytuacji, w których występują wewnętrzne sprzeczności w organizacji i zarządzaniu klubami, w tym: w pozyskiwaniu i podziale środków finansowych i materialnych, sposobach zarządzania klubami, kryteriach sprawności oceny funkcjonowania klubów, sposobach motywowania, w zasadach doboru kadry trenerskiej i zawodników oraz w organizacji szkolenia i doborze środków treningowych. W konsekwencji prowadzi to do występowania w funkcjonowaniu klubów działań nieskutecznych, a często nawet szkodliwych.
3. Zasadnicze różnice w celach sportu powszechnego i profesjonalnego pociągają za sobą konieczność różnicowania zasad organizacji i zarządzania klubami.

Sport zawodowy jako ważna, dynamicznie rozwijająca się dziedzina życia społecznego wyznacza konieczność tworzenia, obok istniejącego systemu kształcenia kadr dla potrzeb wychowania fizycznego, rekreacji i sportu powszechnego, także warunków zawodowego rozwoju osób, które zainteresowane są związaniem się ze sportem profesjonalnym.

W sytuacji, gdy sport wyczynowy, uprawiany zarówno przez dorosłych, jak i młodzież uzdolnioną sportowo, utracił lub traci potężnego mecenasa, jakim przez długi okres było państwo, okazuje się, że ta ważna dziedzina życia społecznego nie jest przygotowana do utrzymania swojej pozycji w zderzeniu z rzeczywistością rynkową.

Wydaje się, że potrzebą chwili jest stworzenie systemu kształceń kadr dla potrzeb gier sportowych, uprawianych profesjonalnie. Brak wykwalifikowanych kadr (menedżerów klubów sportowych, menedżerów-selekcjonerów, trenerów uzdolnionych graczy czy też sędziów) powoduje niewłaściwy sposób szkolenia, nieracjonalny sposób prowadzenia zespołów sportowych, a w konsekwencji niski poziom rozgrywek ligowych i niewidowiskową grę. Taka sytuacja powoduje dalej niewielkie zainteresowanie poważnych sponsorów wykorzystaniem gier sportowych dla reklamy swojego znaku firmowego. Niestety, w obecnej sytuacji łączenie znaku firmowego z nieciekawą grą i chuli-gańskim zachowaniem pseudokibiców stanowi antyreklamę firmy.

3. ZESPOŁOWA GRA SPORTOWA

U podstaw zastosowania podejścia sytuacyjnego do analizy organizacji działań w zespołowej grze sportowej, za którego twórcę uważa się m.in. Mocklera (1971), leży krytyka mało pragmatycznego charakteru podejść systemowych. Do krytyki skłania przede wszystkim weryfikacja dorobku ujęć uniwersalnych, w których formułuje się i rozwija normatywne rozwiązania, mające w założeniu zastosowanie do wszystkich organizacji, w tym zespołów sportowych. Rzeczywistość działań w zespołowych grach sportowych jest jednak zbyt złożona, aby można było stosować do niej uniwersalne rozstrzygnięcia, aby zalecenie poszukiwania niezależnie od okoliczności jednego, najlepszego sposobu zorganizowania gry mogło stanowić wskazówkę dla menedżerów-selekcjonerów czy trenerów zestawiających zespół sportowy i organizujących jego grę.

Wydaje się, że o potrzebie powstania nowego ujęcia zadecydowały przede wszystkim zawiedzione oczekiwania w stosunku do ujęcia systemowego. Okazuje się bowiem, że ta niezmiernie płodna intelektualnie i naukowo koncepcja, która wywarła duży wpływ na rozwój i integrację wielu dziedzin wiedzy, zastosowana do badania działań w grze zespołowej, ma wiele mankamentów.

Podstawowe uwagi krytyczne pod adresem ujęcia systemowego, formułowane z pozycji sytuacyjnych, to uznawanie za ważne i niezmiennie w każdej sytuacji wszystkich składowych systemu i zależności między nimi (to grozi nadmiernym skomplikowaniem systemu i jego nieadekwatnością do różnych sytuacji). Wynika z tego, że ujęcie systemowe, stanowiące źródło powstania ujęcia sytuacyjnego, znajduje niewątpliwie zastosowanie do rozważań abstrakcyjnych, o dużym poziomie ogólności, natomiast konkretne sytuacje rzeczywistości, dotyczącej między innymi zorganizowania działań w grze sportowej, wymagają ujęcia badawczego, które pozwoli w sposób zobiektywizowany je opisać. Odpowiedzią na te potrzeby może być ujęcie sytuacyjne.

Główne założenia ujęcia sytuacyjnego sformułowane przez Shermana (1976) to relatywizm i pragmatyzm. Zgodnie z postulatem relatywizmu ujęcie sytuacyjne przeciwstawia się absolutyzowaniu twierdzeń dotyczących organizacji. Sherman twierdzi, że nigdy nie osiągamy tak idealnego systemu (porządku organizacji), aby był on dopasowany do każdego czasu, wszystkich sytuacji, wszystkich celów i zadań.

Uwzględniając sytuacyjność gry sportowej możemy wyróżnić jej składowe, w tym działania graczy, określić zależność między nimi, przy czym ich rzeczywistą wartość i aktualny układ wyznaczą zmienne sytuacyjne (przeciwnik, czas gry, wynik, miejsce rozgrywania zawodów itp.). Z drugiej strony opisane

działania występujące w grze sportowej nie są bezwzględnie lepsze lub gorsze. Należy tylko rozpoznać warunki, w jakich mają być stosowane i dobrać działania lub graczy najbardziej odpowiednich.

Ujęcie sytuacyjne przewiduje wyciąganie wniosków dotyczących znaczenia poszczególnych działań w zespołowej grze sportowej przez zobiektywizowaną obserwację rzeczywistych działań występujących w grze zawodników, reprezentujących najwyższy poziom sportowy. Tak więc przez badania indukcyjne określamy znaczenie obserwowanych działań uznanych za mistrzowskie i w ten sposób dokonujemy wartościowania tych działań ze względu na zmienne sytuacje (upływający czas, aktualny wynik gry, faza gry). Systematyzacja obserwowanych działań oraz przyjęcie założeń co do tego, które działania są istotne dla poszczególnych sytuacji, służy do opracowania różnych typów sytuacji w grze sportowej, w zależności od zmiennych te sytuacje wyznaczających.

Następnie przez analogię usystematyzowane typy sytuacji i działania służące do ich rozwiązania stosuje się w konkretnych sytuacjach, z którymi w praktyce spotyka się trener. Obserwacja wyników uzyskanych przez zastosowanie wytypowanych działań umożliwia dalsze ich wartościowanie.

Stosując zalecenia teorii sytuacyjnej do rozwiązywania konkretnych, wyodrębnionych sytuacji zespołowej gry sportowej, należy postępować w sposób następujący:

1. Należy stwierdzić, w jakiej sytuacji znalazł się gracz, a służą temu typologie sytuacji w grze, oparte o systematykę działań istotnych, które należy uwzględnić w analizie, a które wybrane zostały ze względu na kryteria celowościowe i sposób ich wykonania przez najlepszych graczy.
2. Następnie należy określić nadrzędne uwarunkowania, czyli te zmienne sytuacyjne, które gracz musi traktować jako niezależne i stałe (upływający czas gry, miejsce gry, aktualny wynik, gra przeciwnika, obserwatorzy gry i przepisy gry).
3. Należy dokonać analizy postulowanych przez teorię sprawnego działania w grze wzajemnych relacji między zidentyfikowaną sytuacją a wytypowanymi działaniami, zapewniającymi sprawne osiągnięcie celów gry.
4. Należy dopasowywać swoje działania w grze do sytuacji, co można osiągnąć przez zmianę działań gracza albo przez zmianę sytuacji (zmianę gracza).

Na tym polega pragmatyzm ujęcia sytuacyjnego, a więc dopasowanie określonego systemu działań w grze do rzeczywistości (możliwości dyspozycyjnych graczy oraz zmiennych sytuacyjnych, w tym gry zespołu przeciwnego, metod kierowania zespołem).

Traktowanie działań w grze sportowej w ujęciu sytuacyjnym jako systemu złożonego pozwala charakteryzować grę w oparciu o następujące jej wymiary:

- 1) tendencje rozwojowe obserwowane w rozwojowej grze sportowej,
- 2) cele i zadania realizowane w grze relatywnie do sytuacji,
- 3) działania graczy indywidualnych względnie niezależne od działań partnerów, stosowane w ataku lub obronie,
- 4) działania graczy indywidualnych, zależne od działań partnerów, stosowane w ataku lub obronie.

Wymienione składowe systemu działań w grze sportowej, relatywnie do zmieniających się sytuacji, układały się będą w konkretne, zmieniające się w czasie systemy.

TENDENCJE ROZWOJOWE OBSERWOWANE W ZESPOŁOWYCH GRACH SPORTOWYCH

Zmieniające się składowe otoczenia, w którym przebiega gra sportowa, w tym zmieniające się pola gry (wielkość, kształt, stan nawierzchni), liczba sympatyków, ich reakcje, warunki klimatyczne, konieczność rywalizowania w rozgrywkach z przeciwnikami prezentującymi zróżnicowany poziom sportowy i sposoby działania w grze powodują, że natura otoczenia każdej gry sportowej jest niespokojna, a jej wpływ na grę jest duży. Znacząca zmienność składowych otoczenia powoduje, że przewidywalność w zakresie przebiegu działań w grze jest niepewna i w małym stopniu zdeterminowana. W dużej mierze ma więc charakter probabilistyczny. Zbiór celów i zadań w grze sportowej jest wieloraki i często niezgodny (cele sportu, cele klubu, cele i zadania ustalone przez trenera, cele indywidualne uczestników gry).

Sprawność realizacji celów i zadań w zależności od dynamiki rozwoju danej gry sportowej jest zmienna w czasie i wyraża się:

- zainteresowaniem społecznym daną grą,
- obrotami finansowymi w ramach dyscypliny (sprzedaż widowiska, transfer graczy),
- wynikami uzyskiwanymi w grach klasyfikowanych,
- satysfakcją uczestników gry.

Istota współzawodnictwa sportowego powoduje, że cele i zadania realizowane w zespołowej grze sportowej związane są ze sprawnością działania, adaptacyjnością, odpowiedzialnością i zdolnością do podejmowania ryzyka przez jej uczestników. Tendencje rozwojowe w kierunku gry „wszystkimi siłami” wymuszają uniwersalizm w działaniu, czyli wysoką skuteczność w grze obronnej i ataku wszystkich uczestników gry i pozwalają graczom na szerokie partycympowanie w realizacji celów przez podejmowanie różnorodnych, często

nierutynowych, działań. Niestandardowy i szybki przebieg gry sportowej powoduje, że sposób rozwiązywania sytuacji w niej występujących wymaga wyboru jednego z wielu znanych zawodnikowi działań, najbardziej adekwatnych do zaistniałej sytuacji. Nowoczesne koncepcje w zakresie prowadzenia zespołowej gry sportowej, uwzględniające udział wszystkich zawodników w działaniach obronnych, a w sytuacji odebrania piłki – udział wszystkich w dążeniu do uzyskania punktu, powodują małą sztywność zadań realizowanych w grze i dużą ich wzajemną zależność i wymiennność. Specjalizacja zadań w grze jest więc szeroka i wymaga z jednej strony wysokich umiejętności na podstawowej pozycji zajmowanej w grze sportowej, z drugiej zaś wymaga realizacji działań uniwersalnych.

Odpowiedzialność za wyniki poszczególnych działań w grze powinna być przyjmowana zgodnie z indywidualnym uczestnictwem, przy czym za wyniki działań względnie niezależnych od partnerów odpowiada zawodnik indywidualnie, za wynik działań zależnych od działań partnerów występuje współodpowiedzialność. Taki sposób gry, w którym wszyscy atakują i wszyscy bronią, powoduje, że specjalizacja działań jest mała i występuje względna równowaga działań obronnych i ofensywnych. W grze zawodnicy realizują, oprócz działań uzgodnionych, sformalizowanych, także działania nieprzewidywalne. Obserwowane tendencje rozwojowe organizacji gry w zespołowych grach sportowych, np. w grze z piłką nożną, piłką koszykową czy też w hokeju, wskazują, że organizacja działań graczy zmierza w kierunku gry realizowanej zgodnie z zasadą: „wszyscy atakują i wszyscy bronią”, zwanej inaczej grą „wszystkimi siłami”. Szczególnie w grach uprawianych profesjonalnie, w których widowiskowość i wysoka sprawność w grze są czynnikami decydującymi o sukcesie, gra zgodnie z zasadą „wszyscy atakują i bronią” stwarza możliwości osiągnięcia sukcesu.

Niezależnie od przyjętego ustawienia zespołu na polu gry ta koncepcja gry polega na atakowaniu i bronienu się całym zespołem w trakcie całego meczu. W akcjach ofensywnych i defensywnych biorą udział, niezależnie od zajmowanej pozycji wyjściowej, wszyscy zawodnicy realizujący w zależności od odległości od piłki różne uzupełniające się zadania: prowadzące bezpośrednio do zdobycia bramki lub kosza, odbioru piłki lub też ułatwiające partnerom ich osiągnięcie. Głównym celem zespołu w ataku, będącym w posiadaniu piłki, jest zdobycie punktu, natomiast w obronie – zdobycie piłki.

Gra zgodnie z zasadą „wszyscy atakują, wszyscy bronią” stawia bardzo trudne zadania poszczególnym zawodnikom, które polegają na atakowaniu i bronienu się całym zespołem, i nie chodzi tu o poszczególne fragmenty gry, lecz o cały czas trwania meczu. Po rozpoczęciu akcji ofensywnej biorą w niej udział wszyscy zawodnicy, czyli wszyscy przesuwać się do przodu. Zanika podział na formacje. Zaskakuje się przeciwnika liczbą atakujących, zmienność-

cią pozycji. Podobnie jest, gdy drużyna się broni. Wszyscy zaangażowani są w organizację gry obronnej, przeciwnika atakuje się natychmiast po utracie piłki. Nie pozwala się przeciwnikowi również na rozwinięcie akcji ofensywnej, starając się odzyskać piłkę już na jego połowie. W tym pozornym „chaosie” każdy zawodnik wie, jakie w danym momencie spoczywają na nim obowiązki i zadania. Potrzebni są więc zawodnicy wszechstronni, których wiedza o grze czy wytrzymałość i szybkość są bez zarzutu. I tak współczesny gracz ofensywny potrafi nie tylko zdobywać bramki, podawać piłki, ale także odbierać piłkę, kryć przeciwnika po utracie piłki, współpracować w obronie z partnerami. Natomiast obrońca po zdobyciu przez zespół piłki dąży różnymi sposobami do zdobycia punktu. Przy takim sposobie gry nie ma miejsca na przestoje, nie ma czasu na zastanawianie się. Trzeba szybko, precyzyjnie myśleć i działać. Należy więc wiedzieć o grze zarówno ofensywnej, jak i defensywnej. Ten sposób gry wymaga wysokiego poziomu cech wolicjonalnych. Wola walki, samodyscyplina, odpowiedzialność, nieustępliwość, wytrwałość w tym systemie gry są niezbędne. Bez nich nie można prowadzić gry „wszystkimi siłami”. Ten sposób gry wymaga więc wykonawców, którzy dobrze potrafią grać na każdej pozycji.

W grze „wszystkimi siłami” sposób i organizacja gry wynika ze stale zmieniających się sytuacji. Zmiany zawodników atakujących w broniących i aktywne zmuszanie przeciwnika do utraty piłki lub wymuszanie na nim niekorzystnego zagrania, szczególnie na połowie przeciwnika i w środkowej części boiska, to ważne składowe tej koncepcji gry.

W klubach zawodowych widowiskowość w grze, w podobnym stopniu jak skuteczność realizacji zadań, stanowi ważną przesłankę dla utrzymania się na rynku zainteresowań społecznych. W krajach o ustabilizowanej pozycji gier uprawianych profesjonalnie, obok analizowania skuteczności realizowania zadań w grze, także atrakcyjność działań zawodników poddaje się głębokiej analizie, zmierzając w kierunku zaspokojenia potrzeb sympatyków i mediów. Analiza widowiskowości gry prowadzona wśród kibiców i przedstawicieli mediów wykazała, iż interesujące są działania charakteryzujące się dużą liczbą bezpośrednich pojedynków: „jeden przeciwko jednemu” w ataku i w obronie, ciekawa jest zmienność sytuacji oraz skuteczność współdziałania, oraz wymienność pozycji w grze. Kibiców i masmedia interesują także skuteczne działania oraz duża liczba sytuacji podbramkowych lub podkoszowych. Konieczność sprostania wymogom gry, widowiskowej i jednocześnie skutecznej, pociągnęła za sobą ciągłe wprowadzanie zmian zarówno w przepisach gry, jak i w jej organizacji. W zakresie przepisów gry w piłce nożnej zmiany dotyczą między innymi: ograniczenia gry rękoma przez bramkarza, wprowadzenia trzech punktów za zwycięstwo, złagodzenia interpretacji przepisu o grze na tzw. spalony, możliwości dokonywania trzech zmian zawodników z pola,

konsekwentnej walki z grą brutalną i niesportowym zachowaniem wyrażonej zwiększoną liczbą kar w postaci czerwonych i żółtych kartek.

Zwiększenie zmienności sytuacji oraz szybkość działań, a także zwiększenie liczby pojedynków „jeden przeciwko jednemu” realizowanych w sytuacjach o różnym poziomie ryzyka, wynika ze skracania i zawężania pola gry. Ten sposób gry możliwy jest jedynie przy dużej sprawności intelektualnej, motorycznej, czyli kondycyjnej i koordynacyjnej, a zwłaszcza przy dużej zwrotności i szybkości zawodników. Zawodnicy kryją przeciwników, którzy znajdują się w ich strefie działania. Skracanie może nastąpić w sytuacji, gdy przeciwnik, który przejął piłkę, ma ograniczoną swobodę działania, czyli jest atakowany przez co najmniej jednego zawodnika zespołu broniącego się. Skracanie dotyczy wszystkich zawodników, przy czym musi być zachowana głębia działań, czyli równomierne podzielenie skróconego i zawężonego pola gry. Skracanie ułatwia wykonanie takich działań grupowych, jak podwajanie i potrajanie, grę aktywną strefą oraz grę na tzw. spalony w piłce nożnej.

Kolejnym ważnym czynnikiem wyznaczającym widowiskowość gry, dającym jednocześnie szansę na skuteczne osiągnięcie celów gry, jest tworzenie możliwie dużej liczby tzw. sytuacji podbramkowych lub podkoszowych, a co za tym idzie – duża liczba rzutów do kosza lub uderzeń do bramki. Coraz wyższy poziom wyszkolenia indywidualnego obrońców utrudnia tworzenie sytuacji podbramkowych czy podkoszowych przez wygrywanie pojedynków „jeden przeciwko jednemu” przez zawodników zespołu atakującego z obrońcami. Coraz lepsze zorganizowanie linii obrony utrudnia wymuszenie błędu we współdziałaniu obrońców. Skutecznym sposobem przeciwdziałania dobrze zorganizowanej grze obronnej jest zaskoczenie przeciwnika przez stosowanie gry z kontry, w której z założenia wykorzystuje się chwilową dezorganizację w grze obronnej przeciwnika i szybkie rozegranie piłki. W przypadku gdy akcja rywala niespodziewanie zostaje przerwana, powstaje możliwość wykorzystania dezorganizacji w grze obronnej i zwiększa się przez to prawdopodobieństwo stworzenia sytuacji dogodnej do zdobycia punktów. Stąd możliwość zorganizowania kontry występuje, gdy piłka zostaje odebrana przeciwnikowi w okolicach strefy środkowej boiska. W tej sytuacji można, wykorzystując chwilową przewagę pola i pozycji, stworzyć sytuację dogodną i zdobyć punkty. Wysoka sprawność działania obrońców i dobrze zorganizowana gra obronna utrudniają, a często uniemożliwiają, wygrywanie pojedynków „jeden przeciwko jednemu” przez zawodników drużyny atakującej. Przeciwdziałać temu możemy także przez włączanie się, czyli przemieszczanie pod bramkę lub kosz przeciwnika pozostałych zawodników i tworzenie przez to chwilowej przewagi liczebnej w strefie obrony przeciwnika. W tej sytuacji przez wykorzystanie podania do niekrytego partnera stworzymy sytuacje dogodne do zdobycia kosza

lub bramki. Konieczność tworzenia chwilowej przewagi w określonej strefie pola gry powoduje, że ważną umiejętnością staje się zdolność do przekazywania zajmowanych w grze pozycji w osi pionowej, a także skośnej i poziomej oraz stosowanie asekuracji działań partnerów.

Wśród działań obronnych umożliwiających skuteczną grę wyróżnia się:

- częste stosowanie zawężania i skracania pola gry przez wszystkich zawodników z zachowaniem głębi działań;
- podwajanie i potrajanie jednoczesne, charakteryzujące się tym, że dwóch lub trzech zawodników jednocześnie atakuje zawodnika z piłką, oraz następcze, charakteryzujące się tym, że zawodnicy po sobie atakują zawodnika z piłką (jeden wymusza błąd, drugi przejmuje piłkę);
- grę aktywną strefą, której celem jest takie przemieszczanie się obrońców w kierunku zawodnika z piłką, które umożliwia przechwycenie podania wykonanego przez zawodnika z piłką;
- konsekwentne krycie w obronie, głównie „każdy swego”;
- podejmowanie pojedynków „jeden przeciwko jednemu” barkiem w bark, wyprzedzenia przeciwnika, a także wykorzystanie wślizgu.

Natomiast w grze ofensywnej wyróżnia się następujące działania najczęściej występujące we współczesnych sposobach gry:

- pojedynki „jeden przeciwko jednemu” z piłką realizowane z wykorzystaniem dryblingu,
- pojedynki „jeden przeciwko jednemu” biegowe do piłki podanej na wolne pole przez partnera,
- zasłona i przepuszczenie,
- wybieganie zza pleców partnera mającego piłkę celem otrzymania podania,
- obieganie partnera mającego piłkę celem otrzymania podania,
- rozegranie piłki pod bramką przeciwnika między dwoma lub trzema zawodnikami bez przyjęcia,
- szerokie ustawianie zawodników,
- podania w pełnym biegu,
- stałe fragmenty gry (głównie rzuty wolne, różne, wrzut z autu).

Konieczność prezentowania jednocześnie gry skutecznej i widowiskowej spowodowała także zmiany w zakresie zadań stawianych zawodnikom ze względu na zajmowane w grze pozycje. Kilkuletnie obserwacje działań realizowanych w grze przez zawodników reprezentujących najwyższy poziom mistrzostwa sportowego wskazują, iż obecnie coraz większa liczba zawodników uczestniczy w działaniach ofensywnych, jak i defensywnych zespołu, a sprzyja temu niewątpliwie popularne w grze skracanie i zawężanie pola gry.

Stosowana obecnie przez zespoły organizacja działań zawodników w grze pociąga ze sobą dużą zmienność pozycyjną w pionach i poziomach działań, a to wymusza różnorodność zadań stawianych zawodnikom. Sytuacja ta sprawia, iż dyspozycje umysłowe, pozwalające szybko i trafnie decydować o działaniu, mają coraz istotniejszy wpływ na skuteczne działanie w grze.

CELE I ZADANIA REALIZOWANE W GRZE SPORTOWEJ

Zadania, czyli zdarzenia, które zostały przez menedżera-selekcjonera lub przez trenera opisane i przekazane do realizacji przez zespół sportowy i graczy, wynikają z koncepcji rozgrywania gry. Koncepcję natomiast wyznaczają tendencje w zakresie stawiania zadań zespołowych, np. z przewagą akcentów ofensywnych lub defensywnych oraz zadań indywidualnych, np. wymuszających grę uniwersalną lub specjalizację pozycyjną z jednej strony oraz poziom sportowy i preferowaną koncepcję gry przeciwników z drugiej.

W przypadku gry sportowej zadania zespołowe dotyczą:

- awansu sportowego zespołu w rozgrywkach klasyfikowanych,
- prezentowania określonego stylu gry, np. z przewagą działań ofensywnych i wymiennością zadań w grze lub z przewagą działań defensywnych i specjalizacją pozycyjną,
- uzyskania określonego wyniku w grze, np. wysokiego zwycięstwa, remisu lub niskiej porażki.

Realizacja zadań zespołowych uzależniona jest od realizacji zadań poszczególnych graczy. W grze sportowej zadanie zespołowe jest zadaniem wspólnym, w związku z tym gracze realizując zadania indywidualne wykonują działania prowadzące do realizacji zadania zespołowego. Zadania realizowane przez poszczególnych graczy dotyczą gry ofensywnej oraz gry obronnej i przyjęte przez gracza do wykonania stają się celami działania zawodników.

Definicje określające cele gry w ataku:

- **Zdobycie bramki**, czyli przemieszczenie różnymi sposobami piłki, powodujące uzyskanie punktu.
- **Tworzenie sytuacji bramkowej**, czyli przemieszczenie różnymi sposobami piłki (dynamiczny fragment gry) oraz uzyskanie prawa do wykonania stałego fragmentu gry (rzutu wolnego), co umożliwi zdobycie punktu.
- **Zdobycie pola gry piłką**, czyli przemieszczenie różnymi sposobami piłki w kierunku bramki przeciwnika (z wyłączeniem tworzenia sytuacji bramkowych).
- **Utrzymanie piłki i pola**, czyli przemieszczenie różnymi sposobami piłki w kierunku własnej bramki lub do strefy bocznej boiska oraz nieprzemieszczanie się z piłką (utrzymanie jej w miejscu, najczęściej w ustawieniu tyłem do bramki przeciwnika).

Zasady realizacji celów gry ofensywnej

Znaczenie realizacji poszczególnych celów gry ze względu na cel główny gry, czyli zwycięstwo, jest zróżnicowane. Zawodnik posiadający piłkę powinien zachowywać się według określonych zasad, rozwiązując zaistniałą w grze sytuację różnymi opanowanymi sposobami. W pierwszej kolejności powinien zmierzać do zdobycia bramki. Jeżeli w danej sytuacji jest to niemożliwe (ze względu na odległość od bramki przeciwnika lub przewagę broniących nad atakującymi w strefie rozgrywania piłki), zawodnik posiadający piłkę powinien dążyć różnymi znanymi sobie i partnerom sposobami do stworzenia sytuacji bramkowej sobie lub partnerowi. Jeżeli takie tworzenie sytuacji bramkowej jest w ocenie zawodnika z piłką niemożliwe, powinien dążyć do zdobycia pola gry piłką znanymi sobie i partnerom sposobami, prowadząc ją lub podając partnerowi w kierunku bramki przeciwnika. W ostateczności, jeżeli trzy pierwsze cele gry ofensywnej są w ocenie zawodnika niemożliwe do realizacji, powinien dążyć on do gry „na utrzymanie piłki”.

CELE REALIZOWANE W GRZE SPORTOWEJ W ATAKU:

ZDOBYCIE BRAMKI

jeżeli cel nie zostanie zrealizowany, to:

TWORZENIE SYTUACJI BRAMKOWEJ

jeżeli cel nie zostanie zrealizowany, to:

ZDOBYWANIE POLA GRY PIŁKĄ

jeżeli cel nie zostanie zrealizowany, to:

UTRZYMANIE POLA I PIŁKI

WYNIK GRY OFENSYWNEJ:

pozytywny

negatywny

ZREALIZOWANIE
CELU GRY

STRATA
PIŁKI

Zasady realizacji celów gry obronnej

Bezpośrednio po stracie przez zespół piłki zawodnicy drużyny, która przeszła do działań obronnych, powinni dążyć do możliwie szybkiego przejęcia piłki. Stąd zawodnik przeciwdziałający poczynaniom przeciwnika z piłką powinien dążyć w pierwszej kolejności do odebrania piłki. Jeżeli jest to w ocenie zawodnika broniącego niemożliwe lub utrudnione, w następnej kolejności powinien dążyć on do przerwania ataku przeciwnika przez wybicie piłki w kierunku bramki przeciwnika lub poza pole gry. To umożliwi lepsze zorganizowanie gry obronnej własnego zespołu. W ostateczności w każdym innym przypadku zawodnik znajdujący się w pobliżu przeciwnika z piłką powinien utrudniać

CELE REALIZOWANE W GRZE SPORTOWEJ W OBRONIE:

ODEBRANIE PIŁKI

jeżeli cel nie zostanie zrealizowany, to:

PRZERWANIE DZIAŁAŃ PRZECIWNIKA

jeżeli cel nie zostanie zrealizowany, to:

UTRUDNIANIE ROZEGRANIA PIŁKI

WYNIK GRY W OBRONIE:

pozytywny

ODEBRANIE
PRZECIWNIKOWI
PIŁKI

PRZERWANIE
DZIAŁAŃ
PRZECIWNIKA

UTRUDNIENIE
PRZECIWNIKOWI
PRZEMIESZCZANIE
PIŁKI

negatywny

UMOŻLIWIENIE
PRZECIWNIKOWI
REALIZACJI
CELÓW GRY
OFENSYWNEJ

mu realizację celów gry. Stosowanie indywidualnych i grupowych sposobów działania w obronie umożliwia realizację celów gry obronnej. Negatywny wynik działania w obronie jest spowodowany najczęściej przegraniem bezpośredniego pojedynku z przeciwnikiem prowadzącym piłkę lub brakiem krycia przeciwnika (w tym drugim przypadku zawodnik drużyny broniącej nie wykorzystuje możliwości podejmowania gry „jeden przeciwko jednemu”).

SPOSOBY DZIAŁANIA ZAWODNIKÓW W GRZE SPORTOWEJ

Uporządkowane ze względu na cele gry układy działań graczy określa się sposobem działania lub współdziałania zawodników w grze. Sposób działania jest to więc przemyślany przebieg działania zmierzającego do realizacji celu gry.

Cele gry w sytuacji, gdy zespół znajduje się w posiadaniu piłki, podporządkowane są zdobywaniu punktów (bramek, koszy). Rzuty do kosza lub uderzenia do bramki są wynikiem utrzymywania piłki i jej przemieszczania w kierunku bramki lub kosza przeciwnika. W konsekwencji tworzone są w ten sposób sytuacje dogodne do uzyskania punktów. W chwili gdy przeciwnik posiada piłkę, cele gry obejmują odebranie piłki, przerwanie działań przeciwnika lub utrudnianie mu utrzymania piłki.

Cele gry realizowane mogą być przez działania indywidualne, względnie niezależne od działań partnerów, jak np. w obronie: odebranie piłki w grze „jeden przeciw jednemu” lub w ataku: prowadzenie piłki w kierunku bramki przeciwnika z wykorzystaniem dryblingu i zwodów. Względna niezależność działań oznacza, iż partnerzy w sposób bezpośredni, fizyczny nie wpływają na realizację celu gry. Pośredni wpływ natomiast dotyczy tworzenia (wykorzystania) efektu facylitacyjnego (asystencji przyglądu), czyli wpływania jedynie obecnością na pewność działania, poziom zaangażowania czy też poziom emocji partnera bezpośrednio realizującego cel gry.

Cele gry mogą być realizowane także przez współdziałanie, np. w obronie: odebranie piłki przez podwajanie (bezpośrednia walka o piłkę dwóch graczy zespołu broniącego się) lub w ataku: zdobycie pola przez podanie piłki do partnera. Działania indywidualne zależne od działań partnerów, określane jako współdziałanie, mogą prowadzić bezpośrednio do realizacji celów gry, czyli w obronie – do odebrania piłki, w ataku zaś do zdobycia pola lub bramki. Mogą też ułatwiać działania partnerom bezpośrednio realizującym cele gry. Zależność działań oznacza więc, iż partnerzy w sposób bezpośredni, fizyczny wpływają na realizację celów gry. Bezpośredni wpływ dotyczy występowania

obok efektu facylitacyjnego także efektu organizacyjnego, przejawiającego się poziomem skoordynowania działań prowadzących do realizacji celów gry. Miarą koordynacji jest szybkość współdziałania i antycypacja działań partnerów.

Wyróżnienie działań ułatwiających, czyli tych które nie powodują bezpośredniego osiągnięcia celu w ataku lub obronie, ale w znacznym stopniu wpływają na skuteczność działań umożliwiających ich realizację, pozwala na lepsze zrozumienie sensu gry wszystkimi siłami, w której wszyscy zawodnicy w każdym momencie gry zaangażowani są w prowadzenie działań pośrednio lub bezpośrednio prowadzących do realizacji celów gry. Skrócenie i zawężenie pola gry w obronie nie prowadzi bezpośrednio do odebrania piłki przeciwnikowi, lecz ułatwia grę „jeden przeciwko jednemu” czy też tzw. podwajanie, co już w sposób bezpośredni prowadzi do odebrania piłki. Krycie zawodników bez piłki nie prowadzi bezpośrednio do jej odebrania lub przerwania akcji ofensywnej przeciwnika, lecz ułatwia realizowanie działań umożliwiających osiągnięcie tych celów, gdyż zawodnik z piłką ma ograniczoną możliwość współdziałania z pilnowanymi partnerami. Krycie więc ułatwia odbieranie piłki, np. przez grę „aktywną strefą” lub „jeden przeciwko jednemu”.

SPOSOBY DZIAŁANIA ZAWODNIKÓW W GRZE OFENSYWNEJ

W grze ofensywnej wyróżnia się sposoby indywidualnego osiągnięcia celów gry, kiedy to sposób wykonania oraz wynik działania są względnie niezależne od aktualnego działania partnerów. Przykłady takiego działania to zdobywanie pola gry lub tworzenie sytuacji bramkowych przez prowadzenie piłki lub drybling. Cele gry ofensywnej osiąga się także przez sprawne współdziałanie zawodników w grze. Stworzenie sytuacji dogodnej do zdobycia punktów oraz zdobycia pola może być także osiągnięte przez przemieszczenie piłki podaniem do partnera. W pierwszym przypadku zawodnik względnie niezależnie od działań partnerów, licząc na własne możliwości, osiąga cele gry. W drugim natomiast realizacja celów uzależniona jest od skoordynowanego wykonywania działań jednocześnie przez kilku zawodników. W przypadku współdziałania w ataku zawodnicy bez piłki w zależności od odległości od niej wykonują działania umożliwiające partnerowi z piłką jej podanie lub wykonują działania ułatwiające partnerom bezpośrednio rozgrywającym piłkę – jej przemieszczenie.

Sposoby działań indywidualnych w grze ofensywnej względnie niezależne od działań partnerów

Wśród działań indywidualnych względnie niezależnych od działań partnerów, bezpośrednio prowadzących do utrzymania piłki i zdobycia pola lub stworzenia sytuacji dogodnej do zdobycia punktów, czy też prowadzącej do zdobycia punktów, wyróżniamy kilka sposobów:

1. Uderzenia piłki (w piłce nożnej) i rzuty (w piłce koszykowej lub ręcznej).

Współczesne tendencje do gry zmierzającej w obronie do ograniczenia pola manewru przeciwnika powodują, że podstawową umiejętnością decydującą o skutecznym zachowaniu się w grze zespołowej staje się zdolność do skoordynowanego wykonywania uderzeń lub rzutów piłki w połączeniu z bezpośrednią walką z przeciwnikiem o jej utrzymanie. Zawodnik wykonujący rzut lub uderzenie musi jednocześnie uniemożliwiać przeciwnikowi dostęp do piłki.

Do podstawowych czynników decydujących o skuteczności różnorodnych uderzeń (rzutów) piłki należą:

- umiejętność połączenia obszerności zamachu z zastawieniem przeciwnikowi dostępu do piłki,
- wielkość powierzchni kontaktującej się z piłką,
- umiejętność ułożenia ciała z uwzględnieniem zachowania równowagi mimo ataku przeciwnika,
- umiejętność uniezależniania siły poruszającej piłkę od siły wywieranej przez przeciwnika (siła przyłożona różnie w stosunku do środka ciężkości piłki decyduje o wielkości rotacji i torze lotu piłki).

2. Prowadzenie piłki (przemieszczanie piłki nogą lub ręką).

W piłce nożnej zawodnik przesuwa piłkę elastycznie ustawioną stopą (prowadzenie krótkie) lub uderza ją tak, aby wysunęła się przed niego kilkanaście lub kilka metrów i dobiega do niej (prowadzenie długie).

W piłce koszykowej i ręcznej zawodnik przemieszcza piłkę kozłując (krótkie lub długie odbicia o podłoże w zależności od wielkości pola manewru). W trakcie prowadzenia zawodnik obserwuje piłkę jedynie kątem oka. Wzrok skierowany na partnerów i przeciwnika pozwala na ocenę sytuacji. Prowadząc piłkę zawodnik powinien przemieszczać się z prędkością zbliżoną do maksymalnej, przejawianej w trakcie biegu bez piłki. W trakcie biegu z piłką należy stosować zmiany tempa i kierunku.

Nie należy prowadzić piłki w sytuacji, gdy bliżej bramki lub kosza przeciwnika ustawiony jest partner nie kryty przez przeciwnika (podanie piłki jest szybsze niż prowadzenie). Piłkę należy prowadzić w kierunku bramki przeciwnika, w stronę wolnych stref boiska. W sytuacji przewagi liczebnej atakujących dozwolone jest przemieszczenie piłki w innym

kierunku niż do bramki przeciwnika celem stworzenia partnerowi wolnego pola i dogodnej pozycji do zdobycia bramki.

3. Drybling (przemieszczenie piłki nogą lub ręką w kontakcie z przeciwnikiem).

Skuteczność dryblingu zależy w dużej mierze od odwagi zawodnika, jego umiejętności prowadzenia piłki, szybkości, a także gry ciałem z zastosowaniem zwodów. Ponieważ drybling jest działaniem ryzykownym i może grozić utratą piłki, powinien być stosowany w sytuacji, kiedy odebranie piłki przez przeciwnika nie będzie stwarzało bezpośredniego zagrożenia utraty punktów.

4. Ominięcie przeciwnika zwodem.

Zwód sprowadza się do wykonywania ruchów pozorowanych w celu wprowadzenia przeciwnika w błąd i pozbawienia go pozycji dogodnej do walki o piłkę przez wytrącenie go z pozycji równowagi lub spowodowanie chwilowego przemieszczenia się w kierunku pozorowanym ruchem zwodzącym.

Chwilowe przemieszczenie się obrońcy w niewłaściwym kierunku lub chwilowa utrata równowagi pozwala na uzyskanie swobody manewrowania i uderzenie piłki do bramki, wykonanie podania lub dalsze prowadzenie piłki.

5. Zastłanianie piłki tułowiem i nogami lub ręką jako sposób jej utrzymania. Zastawianie przeciwnikowi dostępu do piłki jest podstawową umiejętnością wymaganą od graczy bez względu na pozycje, które zajmują na polu gry. Umiejętność wykonania tego działania w starciach z przeciwnikiem pozwala na skuteczne opanowanie piłki, utrzymywanie się przy piłce, a w połączeniu z dryblingiem umożliwia jej przemieszczanie.

Sposoby działania w ataku zależne od działań partnerów (współdziałanie)

Do tego rodzaju działań zaliczamy działania umożliwiające realizację celów gry (A), działania, które w zależności od sytuacji umożliwiają lub ułatwiają realizację celów gry (B), a także działania, które jedynie ułatwiają ich realizację (C).

(A) Działania w ataku umożliwiające realizację celów gry:

1. Uzyskanie bez piłki swobody działania (przez grę ciałem lub wybieganie na wolne pole, obiegnięcie, wybiegnięcie zza pleców, wybiegnięcie po zwodzie).

Działanie to określane jest często jako gra bez piłki. Polega ono na uwolnieniu się od kryjącego przeciwnika z wyjściem na wolne pole, aby ułat-

wieć partnerowi wykonanie skutecznego podania piłki. Wyjście na wolne pole bardzo często połączone jest ze zwodem bez piłki. Charakterystyczna dla dzisiejszej gry na najwyższym światowym poziomie jest ciągła ruchliwość zawodników szukających właściwego miejsca na boisku, odpowiedniego do każdej zmieniającej się sytuacji, wykazujących stałą gotowość do przyjęcia i rozegrania piłki.

2. Podanie piłki (do partnera, przed partnera).

Istota podania polega na tym, aby partner otrzymujący piłkę miał przede wszystkim ułatwione zadanie zdobycia pola lub punktów.

Podania piłki dzielą się na:

- utrzymujące – wykonywane w piłce nożnej w kierunku nóg lub głowy partnera oraz rąk w piłce koszykowej i ręcznej,
- zdobywające – wykonywane na tzw. wolne pole przed partnera wybiegającego na wolną pozycję.

3. Przyjęcie piłki (zdobywające, utrzymujące).

Przyjęcia utrzymujące (bierne)

Przyjęcia piłki prowadzące do jej utrzymania wykonywane są częściami ciała, którymi uderza się piłkę, dodatkowo klatką piersiową. Przyjęcia piłki wykonywane są dwoma zasadniczymi sposobami:

- przez amortyzację piłki, czyli przez wysunięcie, a następnie szybkie cofnięcie (w chwili kontaktu z piłką) i rozluźnienie części ciała przyjmującej piłkę,
- przez amortyzację piłki z wykorzystaniem podłoża i części ciała („dociskanie” piłki do podłoża),
- w piłce koszykowej są to chwyt piłki w miejscu.

Przyjęcia piłki zdobywające (aktywne)

Przyjęcia piłki prowadzące do zdobycia pola i pozycji wykonywane są podobnie jak przyjęcia utrzymujące, przy czym w końcowej fazie przyjęcia zawodnik przyjmujący wykonuje ruch częścią ciała, którą przyjmuje piłkę, w kierunku, w którym chce ją przemieścić. Jednocześnie popycha ją w tym kierunku przemieszczając się za nią. Przyjęcie piłki, prowadzące do zdobycia pola i pozycji z piłką, wykonuje się także przez ustawienie usztywnionej powierzchni przyjmującej (głównie klatki piersiowej lub głowy) w taki sposób, aby piłka odbita od tej powierzchni przemieściła się w pożądanym kierunku. W piłce koszykowej jest to chwyt z jednoczesnym rozpoczęciem kozłowania w wybranym kierunku.

(B) Działania w ataku, które w zależności od sytuacji umożliwiają lub ułatwiają realizację celów gry

1. Uzyskanie swobody działania przez skoordynowane współdziałanie dwóch, trzech lub większej liczby zawodników.

W przypadku współdziałania „dwójkowego” czy „trójkowego” zawodnik z piłką po podaniu przemieszcza się w kierunku podania celem stworzenia chwilowej przewagi liczebnej lub pozostaje w miejscu, aby asekurować działania partnerów.

Zawodnik, który otrzymał piłkę, może podjąć następujące działania:

- indywidualne,
- współdziałanie z partnerem, od którego otrzymał podanie,
- współdziałanie z innym partnerem.

W działaniach „dwójkowych” i „trójkowych” współdziałanie dotyczy zawodników bezpośrednio współpracujących przy realizacji celu gry oraz zawodników pośrednio współpracujących, którzy w każdej chwili mogą podjąć bezpośrednie współdziałanie „dwójkowe” lub „trójkowe”.

2. Tworzenie chwilowej przewagi liczebnej w określonej strefie boiska.

Ponieważ działalność destrukcyjna jest na ogół łatwiejsza, wymaga od zawodników drużyny atakującej podejmowania działań zmierzających do stworzenia chwilowej przewagi sił w określonych miejscach boiska, co ułatwia skuteczne realizowanie celów gry ofensywnej.

Drużyna posiadająca piłkę może tworzyć przewagę sił następującymi sposobami:

- wygrywanie indywidualnych pojedynków „jeden przeciwko jednemu”,
- zastosowanie zasłony,
- przemieszczenie piłki w strefę opuszczoną przez zawodnika drużyny przeciwnej,
- przez zaskakujące przeciwnika włączanie się do rozgrywania w ataku w danej strefie zawodnika występującego wyjściowo na innej pozycji.

3. Rozegrania stałych fragmentów gry.

Uwaga trenerów i zawodników powinna być skupiona szczególnie na rzutach bezpośrednio zagrażających bramce (koszowi) przeciwnika. Wszystkie stałe fragmenty gry powinny być wykonywane przez zawodników w sposób zaskakujący przeciwnika. Każda wysokiej klasy drużyna powinna dysponować co najmniej dwoma, trzema wariantami ich rozwiązań. Przy wyrównanej klasie zespołów skuteczne wykonanie któregoś ze stałych fragmentów gry (wyuczony wariant) może mieć decydujące znaczenie w osiągnięciu korzystnego wyniku.

(C) Działania ułatwiające realizację celów gry

1. Tworzenie wolnego pola gry: rozszerzanie i wydłużanie pola.

W związku z tendencją do gry obronnej na skróconym i zawężonym polu gry celowe staje się w momencie przejęcia piłki szerokie rozwinięcie akcji ofensywnej. W szerokim atakowaniu chodzi o wykorzystanie całej

szerokości boiska w celu zwiększenia powierzchni, na której można przemieszczać piłkę. Ściągnięcie przeciwników do bocznych sektorów boiska powoduje rozluźnienie ich bloku defensywnego w środkowym pasie pola gry, co stwarza możliwość zakończenia akcji ofensywnych w strefie bezpośredniego zagrożenia przy zachowaniu względnej swobody manewru. Szerokie ustawianie się dotyczy wszystkich zawodników. Odpowiednio szerokie ustawienie przy rozgrywaniu ataku w przewadze liczebnej jest konieczne, aby nie dopuścić do sytuacji, w której jeden zawodnik może przeciwdziałać grze dwóch zawodników drużyny atakującej.

2. Przepuszczenie piłki.

W trakcie rozgrywania akcji ofensywnej, a szczególnie ataku pozycyjnego na skróconym polu gry, często zdarza się, że piłka „adresowana” do jednego z zawodników, może dotrzeć również do innego partnera, znajdującego się dalej. Zawodnik potrafiący trafnie ocenić sytuację, może wykorzystać takie zdarzenie i przepuścić piłkę, dezorientując przeciwnika, najczęściej bowiem ten koncentruje się na zawodniku, do którego „adresowane” jest podanie.

W zespołach reprezentujących wysoki poziom sportowy bardzo często przepuszczanie piłki jest działaniem wyuczonym i stanowi jeden ze sposobów w rozgrywaniu ataku pozycyjnego oraz rzutów wolnych. Bardzo ważne przy stosowaniu tego wariantu jest działanie zawodnika przepuszczającego piłkę, który swoim zachowaniem musi tworzyć pozory chęci przyjęcia piłki i prowokować przeciwnika do zaatakowania go oraz musi skutecznie zastawić piłkę ciałem, aby obrońcy nie przejęli jej ani nie zmienili kąta jej lotu.

3. Zasłona.

Zasłona jest manewrem polegającym na stworzeniu chwilowej pozornej przewagi liczebnej (liczba obrońców jest taka sama). Prawidłowe wykonanie tego manewru powoduje, że jeden z obrońców ma utrudnione poruszanie się i pozbawiony jest możliwości skutecznego przeciwdziałania grze pilnowanego zawodnika drużyny atakującej.

SPOSOBY DZIAŁANIA STOSOWANE PRZEZ ZAWODNIKÓW W GRZE OBRONNEJ

W grze obronnej wyróżnia się sposoby działania indywidualnego, których wykonanie i wynik są względnie niezależne od aktualnego działania partnerów. Jest to między innymi walka o piłkę w różnych wariantach gry „jeden przeciwko jednemu”. Drugi rodzaj działań prowadzący do realizacji celów gry

to działania uzależnione od aktualnych działań partnerów. Działania uzależnione od siebie określa się jako współdziałania. Działania indywidualne umożliwiają bezpośrednio realizację celów gry obronnej, tj. odebranie piłki lub przerwanie działań przeciwnika. Natomiast działania uzależnione od działań partnerów, czyli współdziałania, mogą – podobnie jak działania indywidualne – prowadzić bezpośrednio do realizacji celów gry obronnej, mogą także jedynie ułatwiać działania partnerów bezpośrednio walczących o piłkę. W tym przypadku uzależnienie danego działania oznacza, iż wykonanie i wynik tego działania jest zdeterminowany wykonaniem i wynikiem innego działania. Wyróżnienie wśród sposobów współdziałania działań ułatwiających, czyli tych, które w znacznym stopniu wpływają na sprawność działań bezpośrednio prowadzących do realizacji celów gry, pozwala na pełniejsze zrozumienie koncepcji gry „wszyscy atakują, wszyscy bronią”, w której wszyscy zawodnicy, w każdym fragmencie gry zaangażowani są w prowadzenie działań umożliwiających bezpośrednio osiągnięcie celów gry lub prowadzą działania, które ułatwiają partnerom walczącym o piłkę jej odebranie.

Działania indywidualne w obronie względnie niezależne od działań partnerów

1. Przeciwdziałanie grze zawodnika otrzymującego podanie:

a) gra ciałem utrudniająca przyjęcie podania:

Gra ciałem jest bardzo ważnym sposobem „walki” z przeciwnikiem i polega na odpychaniu i blokowaniu klatką piersiową i barkiem będącego w ruchu przeciwnika, a najskuteczniejszy efekt daje zaatakowanie go w momencie przenoszenia środka ciężkości ciała na nogę dalszą.

Zawodnik broniący, ustawiony między własną bramką i przeciwnikiem, do którego zmierza podanie, tułowiem naciska na przeciwnika, wymusza na nim chwilową utratę kontroli nad piłką (niedokładne przyjęcie), jednocześnie szybkim ruchem odbiera piłkę lub wybija ją przeciwnikowi, powodując przerwanie jego działań. O skuteczności tego działania decyduje więc skoordynowany atak na piłkę i jednocześnie gra ciałem (w innym przypadku następuje naruszenie przepisów gry).

b) wyprzedzenie przeciwnika:

Zawodnik broniący jest ustawiony między własną bramką a przeciwnikiem. W chwili podania szybkim ruchem wybiega przed zawodnika oczekującego na piłkę, odbiera ją lub wybija. Skuteczność tego działania uzależniona jest od antycypacji działań przeciwnika, szybkości decyzji i ruchu oraz zaskoczenia przeciwnika.

2. Przeciwdziałanie grze zawodnika z piłką:

- a) zastawianie tułowiem dostępu do piłki prowadzonej przez przeciwnika:

Zawodnik broniący umożliwia przeciwnikowi „wypuszczenie” piłki po swojej prawej lub lewej stronie, czyli „odkrywa” jedną ze stron, pozorując błędne ustawienie. W chwili gdy przeciwnik „wypuści” piłkę w oczekiwaną przez obrońcę stronę, obrońca wykonuje półobrót na nodze bliższej przeciwnika i błyskawicznie ustawia się między piłką a przeciwnikiem biorąc go „na plecy”. Odbywa się to najczęściej przez celowe stworzenie przeciwnikowi korzystnej dla niego sytuacji i odpowiednio szybkie zareagowanie na przewidziane działanie przeciwnika.

- b) wypychanie przeciwnika z piłką:

Wypychanie przeciwnika z piłką polega na takim ustawieniu zawodników obrony, które powoduje, że działaniem pewnym dla przeciwnika jest podanie lub przemieszczenie się z piłką w sektory mniejszego zagrożenia (w kierunku własnej bramki lub kosza lub w sektory boczne). Natomiast przemieszczenie piłki w sektory dla niego korzystne stanowi działanie, które z dużym prawdopodobieństwem może doprowadzić do straty piłki. Wypychanie zawodników ma szczególne znaczenie w sytuacji rozgrywania przez przeciwnika ataku szybkiego lub gdy ma on przewagę liczebną. Wypychanie ma za zadanie zwolnić działanie przeciwnika z piłką w celu uzyskania niezbędnego czasu dla powrotu partnerów do sektora boiska, w którym znajduje się piłka.

Sposoby działania w grze obronnej zależne od działań partnerów (współdziałanie)

Cele gry obronnej, czyli odebranie piłki lub przerwanie działań przeciwnika oraz utrudnianie przeciwnikowi jej rozegrania, są realizowane także przez stosowanie wzajemnie od siebie uzależnionych działań kilku zawodników, czyli przez współdziałanie.

Działania uzależnione od działań partnerów mogą, podobnie jak działania indywidualne, bezpośrednio prowadzić do realizacji celów gry obronnej (A). Mogą także w zależności od sytuacji umożliwiać lub ułatwiać realizację celów gry (B) lub jedynie ułatwiać wykonanie działań bezpośrednio związanych z osiągnięciem celów gry obronnej (C).

(A) Działania umożliwiające realizację celów

„Podwajanie” lub rzadziej stosowane „potrącanie” jest działaniem grupowym zmierzającym do odebrania piłki przeciwnikowi i przerwania jego

działań lub zmuszenia go do wykonania zagrania niekorzystnego (wycofanie piłki lub podanie do strefy niekorzystnej). Działanie to polega na skoordynowanym ataku dwóch lub trzech zawodników zespołu broniącego na zawodnika z piłką w układzie jednoczesnym lub następczym.

(B) Działania w obronie w zależności od sytuacji umożliwiające lub ułatwiające realizację celów gry

1. „Aktywna sfera”.

Działaniem grupowym umożliwiającym realizację celów gry w obronie (odebranie piłki lub przerwanie ataku przeciwnika) jest oddziaływanie „aktywną strefą” na przeciwnika z piłką. Aktywność działania oznacza, że obrońcy po ustawieniu się wokół zawodnika z piłką dążą do zamknięcia jego strefy działania: wszyscy zbliżają się zdecydowanymi ruchami do przeciwnika w kierunku jego nogi prowadzącej piłkę, wykonując przy tym czynności blokujące i odcinające przeciwnikowi możliwość podania piłki.

2. Krycie (pilnowanie) zawodników bez piłki.

Krycie zawodników bez piłki ma na celu pozbawienie możliwości rozgrywania piłki jak największej liczby graczy drużyny przeciwnej. Pilnowanie zawodników bez piłki jest działaniem utrudniającym przemieszczanie do nich piłki oraz ułatwiającym działania prowadzące do odebrania piłki lub przerwania działań przeciwnika.

(C) Działania ułatwiające realizację celów gry obronnej

1. Skracanie i zawężanie pola gry.

Skracanie i zawężanie pola gry jest manewrem drużyny broniącej, polegającym na przesuwaniu się zawodników w kierunku bramki drużyny atakującej i sektora boiska, w którym znajduje się piłka, w celu zagęszczenia pola działania przeciwnika i ograniczenia jego pola manewru. Sygnałem do podjęcia tego działania jest bezpośredni atak na przeciwnika z piłką zawodnika zespołu broniącego się.

2. Przemieszczanie się w kierunku własnej bramki lub kosza.

Stosując różne warianty – w zależności od sytuacji – zawodnicy drużyny broniącej przemieszczają się w kierunku własnej bramki lub kosza:

- wraz z przeciwnikiem prowadzącym piłkę w celu utrudnienia mu zdobywania pola gry oraz zwolnienia jego działań i „spychania” ku strefom bocznym boiska, w których podjęcie działania uniemożliwiającego odebranie piłki lub przerwanie ataku jest mniej ryzykowne i łatwiejsze do zrealizowania;
- wraz z pilnowanym przeciwnikiem bez piłki w celu uniemożliwienia mu stworzenia przewagi liczebnej;

- bez pilnowanego przeciwnika w celu utworzenia równowagi lub stworzenia przewagi sił w obronie (liczebnej lub umiejętności) w określonych miejscach pola gry;
 - bez przeciwnika w celu zajęcia pozycji wynikającej z przyjętego ustawienia wyjściowego.
3. Tworzenie równowagi i przewagi sił w obronie.
- Działaniem ułatwiającym realizowanie celów gry w obronie jest utrzymanie w strefie działania przeciwnika z piłką równowagi lub przewagi sił graczy broniących oraz odtwarzanie równowagi, jeżeli przeciwnikowi udało się taką przewagę uzyskać. Działania tego rodzaju nie prowadzą bezpośrednio do odebrania piłki przeciwnikowi czy też przerwania jego działań, lecz ułatwiają działania umożliwiające osiągnięcie celów gry obronnej.
- Przeciwdziałanie tworzeniu przewagi liczebnej lub sił przez atakujących przez wygrywanie pojedynku „jeden przeciwko jednemu” polega na ustawianiu się graczy w obronie, zapewniającym potencjalną asekurację. W przypadku przegranego pojedynku „jeden przeciwko jednemu” następuje likwidowanie przewagi liczebnej przez przekazywanie sobie pilnowanych przeciwników. Przekazywanie krycia przeciwników wykonywane jest także celem wyrównania umiejętności czy też dysproporcji warunków fizycznych pomiędzy zawodnikami (różnice w wysokości i masie ciała).
4. Asekuracja.
- Asekuracja jest formą współdziałania zawodników polegającą na ubezpieczeniu działań partnerów znajdujących się w bliskiej odległości, ale bardziej oddalonych od bronionej bramki niż zawodnik asekurujący. Ze względu na sposób ustawienia partnerów i przeciwników oraz miejsce, w którym znajduje się piłka, wymieniać można cztery rodzaje asekuracji: prostą, złożoną, potencjalną i wielokierunkową.
- Prosta asekuracja bezpośrednia polega na ubezpieczeniu i wspomaganie zawodnika walczącego o piłkę przez najbliższego, nie kryjącego przeciwnika partnera, który znajduje się bliżej bronionej bramki lub kosza. Jeżeli zawodnik walczy o piłkę, najbliższy stojący partner powinien asekurować jego działania, ustawiając się bliżej własnej bramki w taki sposób, aby:
- przejąć krycie przeciwnika, który wygrał pojedynek „jeden przeciwko jednemu” z partnerem,
 - utworzyć z innym zawodnikami „aktywną strefę” ułatwiającą przerwanie ataku przeciwnika lub odebranie mu piłki,
 - wspomóc zawodnika w bezpośrednim działaniu skierowanym na odebranie piłki przeciwnikowi poruszającemu się z nią („podwajanie”).

Zawodnik kryjący przeciwnika, a znajdujący się bliżej własnej bramki niż partner walczący z przeciwnikiem o piłkę, jest również zobowiązany do asekurowania jego działań (asekuracja złożona).

Ustawienie zawodników w obronie powinno także zapewnić potencjalną możliwość asekurowania działań dwóch lub więcej partnerów nie walczących w danym momencie z przeciwnikiem (potencjalna asekuracja wielokierunkowa).

5. Przekazywanie.

Przekazywanie jest formą współdziałania zawodników drużyny broniącej, polegającą na wymianie i przejmowaniu między partnerami pilnowanych przeciwników lub stref działania.

Przekazywanie ma na celu ekonomizację działań własnych, gdyż pozwala na oszczędniejsze wydatkowanie energii (nie ma potrzeby biegania za pilnowanym zawodnikiem po całym polu gry), zwiększa skuteczność działań indywidualnych, ponieważ można w przypadku „krycia” zawodnika dysponującego lepszymi warunkami fizycznymi lub o wyższymi umiejętnościami przekazać go partnerowi mogącemu skuteczniej rywalizować z tym przeciwnikiem. Przekazywanie pozwala również zachować przybliżoną strukturę ustawienia wyjściowego, potencjalnie zapewniającego możliwość współdziałania.

Sposoby działania stosowane w grze przez bramkarza

Przygotowanie zawodnika do gry w bramce wymaga szczególnego potraktowania przynajmniej z dwóch względów. Po pierwsze, gra bramkarza w sposób szczególnie znaczący wpływa na skuteczność uzyskiwania wyników przez zespół. Po drugie, działania bramkarza w porównaniu z działaniami pozostałych zawodników są specyficzne w tym sensie, że bramkarz jako jedyny zawodnik może zgodnie z przepisami chwytać lub odbijać piłkę rękami (z wyłączeniem sytuacji, gdy partner bramkarza świadomie podaje mu piłkę stopą).

Wprowadzony ostatnio w piłce nożnej przepis uniemożliwiający chwyt piłki podanej stopą przez partnera w znacznym stopniu wpłynął na zmianę sposobu gry bramkarza. Wprowadzenie tego przepisu oraz coraz większe „za-gęszczanie” gry przez zawodników pola, ograniczające możliwości manewru, w sposób zasadniczy zmieniło wymogi dotyczące gry bramkarza. Istotnego znaczenia nabiera obecnie umiejętność wykonania działań ofensywnych przez bramkarza, w tym umiejętność podania piłki stopą po otrzymaniu jej od partnera przy ograniczonym czasie wykonania, wynikającym z aktywności przeciwnika (skracanie pola gry).

4. EDUKACJA W GRACH SPORTOWYCH

Ważną przesłanką świadczącą o konieczności zinstytucjonalizowania edukacji w grach sportowych uprawianych profesjonalnie jest szybko wzrastające zainteresowanie społeczne tym obszarem rzeczywistości, co przy ograniczonej aktywności państwa w tym zakresie powoduje, że rozwój sportu zawodowego jest zjawiskiem w dużej mierze spontanicznym, przez to stwarza sytuacje patologii społecznej w jego obszarze.

Jedną z ważnych przyczyn takiego stanu jest brak wykwalifikowanych kadr działających w sporcie zawodowym, w tym zawodowych trenerów i menedżerów, a w szczególności graczy. Słabość kadr wynika natomiast z faktu, iż osobom zainteresowanym sportem zawodowym nie stwarza się możliwości rozwijania uzdolnień w ramach zorganizowanego systemu. Niezadowolający, niski poziom sportowy, reprezentowany przez dorosłych polskich zawodników na arenie międzynarodowej, wynika głównie z niskiej efektywności, stosowanego w ostatnich 10–15 latach tradycyjnego szkolenia klubowego. Główne mankamenty szkolenia klubowego to: zbyt mała liczba jednostek treningowych realizowanych w pracy z młodzieżą, brak realizacji podstawowego wymogu w szkoleniu młodzieży uzdolnionej, tj. indywidualizacji tego procesu, oddziaływanie głównie na sferę motoryczną młodych zawodników (brak pracy nad sferą intelektualną, tj. rozumieniem gry, motywacją do gry, tworzeniem profesjonalnego podejścia do gry), oraz niewłaściwe warunki treningowe, tj. brak sprzętu i obiektów o odpowiednim standardzie.

Jak już wspomniano we wstępie, w sytuacji, gdy w naszym kraju tradycyjny model szkolenia klubowego nie sprawdza się, należy szukać alternatywy powołując np. szkoły sportowe o środowiskowym charakterze, które po 6–8 latach funkcjonowania powinny znacząco zmienić poziom przygotowania polskich zawodników.

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, iż docelowo podstawowym ogniwem przygotowania młodzieży do gry powinny być szkoły prowadzone bezpośrednio przez kluby sportowe. Obecna sytuacja uniemożliwia jednak powszechne wprowadzenie tego rozwiązania, gdyż:

- ograniczono lub odcięto dotacje państwowe przeznaczone na szkolenie młodzieży w klubach sportowych,
- kluby, przekształcając się w instytucje rynkowe, pozyskane środki wykorzystują jedynie na utrzymanie pierwszego zespołu seniorów (niestety, kwoty te są ciągle zbyt duże w stosunku do rzeczywistych umiejętności graczy),
- trenerzy pracujący z młodzieżą w klubach realizują jedynie przestarzałe rozwiązania treningowe (zestawiają drużyny młodzieżowe).

Stąd uzasadnione wydaje się wprowadzenie w chwili obecnej modelowych rozwiązań w ograniczonym zakresie, tj. jedynie w środowiskowych szkołach, gdyż:

- stworzy to możliwość przygotowania do zawodowego uprawiania sportu młodzieży uzdolnionej sportowo, pochodzącej z klubów, których nie stać aktualnie na stworzenie właściwych warunków szkoleniowych (powstała luka szkoleniowa nie będzie się pogłębiała),
- w wymiarze popularyzatorsko-edukacyjnym szkoły środowiskowe zweryfikują w naszym kraju efektywność szkolenia przez szkoły sportowe i po uzyskaniu przez kluby stabilizacji finansowej będą podobnie jak w Wielkiej Brytanii czy Francji (sprawdzony model) adaptowane do warunków klubowych.

Na podstawie porównania systemów szkolenia młodzieży, realizowanych w Polsce i wybranych krajach zachodnich, można sformułować zakres zmian w szkoleniu krajowym według ich rangi:

1. Obniżenie wieku zawodników poddanych zindywidualizowanemu, zawodowemu kształceniu z 18 do 12 roku życia (ścieżka sportowa w gimnazjum, następnie liceum profilowane).
2. Zwiększenie objętości i jakości pracy treningowej wykonywanej w tym okresie do 16–24 godzin w tygodniu (zwiększenie liczby kontaktów zawodnika z piłką w trakcie treningów spowoduje zwiększenie liczby powtórzeń nauczanego działania, co jest podstawą zwiększania biegłości w utrzymaniu i przemieszczaniu piłki).
3. Podporządkowanie kształcenia ogólnego w zakresie treści i organizacji zajęć przygotowaniu do funkcjonowania w zawodowym sporcie.
4. Przygotowanie trenerów, np. przez licencje, do realizacji działań wymuszających na nich indywidualizację procesu szkolenia, w tym:
 - zadań dotyczących indywidualnego awansu sportowego prowadzonych zawodników,
 - zadań obejmujących szybkość nauczania działań indywidualnych i grupowych na poszczególnych etapach,
 - zadań dotyczących selekcji dynamicznej (odrzućcie zawodników nierozwojowych, poszukiwanie bardziej utalentowanych).
5. Zorganizowanie systemu rozgrywek, umożliwiającego grę z podobnie uzdolnionymi (ruchowo i intelektualnie: rozumienie gry) rówieśnikami w kraju i za granicą.
6. Skoordynowanie działań instytucji statutowo zajmujących się grami sportowymi.

Przedstawiona sytuacja stała się wyznacznikiem badań zmierzających do usprawnienia procesu przygotowania uzdolnionych zawodników do zespo-

łowej gry w ramach zorganizowanego procesu pedagogicznego w szkole mistrzostwa sportowego.

Szkołą tą powinno być liceum ogólnokształcące, inny bowiem rodzaj kształcenia ogólnego obecnie nie może być brany pod uwagę, ponieważ spora część uczniów rozpoczynających naukę w szkołach sportowych po roku czy po dwóch, najczęściej z przyczyn sportowych, z nich odchodzi. Najłatwiej jest tym uczniom przejść do liceum ogólnokształcącego, bo jest ich najwięcej, praktycznie są wszędzie. Innym powodem jest zauważalna w systemie oświaty tendencja do kształcenia na podbudowie szkoły ogólnej. Ukończenie szkoły mistrzostwa sportowego prowadzonej jako liceum ogólnokształcące daje również największą możliwość kontynuowania nauki na studiach wyższych (AWF) albo w politechnicznych i pomaturalnych studiach zawodowych, co jest zbieżne z ogólnoświatową tendencją do rozpoczynania kształcenia zawodowego na podbudowie szkoły ogólnokształcącej.

Głównym celem, dla realizacji którego powołano szkoły sportowe, jest stworzenie warunków organizacyjnych, umożliwiających pogodzenie treningu wyczynowego, którego efektem ma być osiągnięcie mistrzostwa sportowego, z kształceniem ogólnym, najlepiej na poziomie licealnym. Kształcenie ogólne w szkołach mistrzostwa sportowego powinno być podporządkowane warunkom i potrzebom przygotowania sportowego.

Można to realizować przynajmniej na czterech płaszczyznach:

- planowania kształcenia ogólnego,
- innowacji pedagogicznych,
- treści kształcenia,
- unowocześniania procesu dydaktycznego w celu zwiększenia jego efektywności.

Planowanie kształcenia ogólnego powinno się odbywać po sporządzeniu planów treningów, meczów, turniejów i obozów. Jest to zasada, której należy konsekwentnie przestrzegać.

Sprawdzonym rozwiązaniem stosowanym w szkołach sportowych jest realizacja dwóch planów lekcji i zajęć sportowych, np. w piłce nożnej:

- planu na okres startowy: od 1 września do połowy listopada i od połowy marca do wakacji (mecze w lidze, turnieje, sparingi),
- planu na okres niestartowy: od połowy listopada do połowy marca.

W planowaniu zajęć uczniom należy uwzględniać nie tylko ich obciążenia wynikające z gier i treningów, ale również długość dnia, godziny korzystania z boisk i hal sportowych oraz racjonalne pogodzenie wysiłku fizycznego (treningi, mecze) z wysiłkiem umysłowym (lekcje, konsultacje). Przy planowaniu zajęć należy bezwzględnie przestrzegać zasady elastyczności i indywidualizacji kształcenia.

Indywidualne kształcenie w szkołach sportowych powinno być podstawową formą pracy dydaktycznej i szkoleniowej, realizowaną przez:

- konsultacje indywidualne dla uczniów,
- zajęcia fakultatywne,
- indywidualny tok nauczania.

Są to metody powszechnie znane i stosowane w szkołach średnich. By mogły być skutecznie i efektywnie realizowane, konieczna jest bardzo duża dyspozycyjność nauczycieli. Nauczyciel powinien być do dyspozycji uczniów w czasie najbardziej dogodnym dla nich. W trakcie indywidualnej pracy z uczniem można osiągnąć bardzo wysoką sprawność nauczania. Konsekwentne przestrzeganie ustalonych w szkole zasad pozwoli stworzyć sprzyjającą atmosferę i warunki do pogodzenia kształcenia ogólnego z treningiem wyczynowym.

Organizacja procesu dydaktyczno-treningowego powinna być wspierana stosowaniem innowacji pedagogicznych oraz unowocześnianiem metod nauczania i uczenia się w celu zwiększenia efektywności kształcenia ucznia-zawodnika. Stosunkowo łatwymi w przygotowaniu i stosowaniu są innowacje polegające na łączeniu przedmiotów w bloki edukacyjne. Przykładem może być program pod nazwą „Edukacja humanistyczna”.

Najważniejsze założenia tego programu to:

- połączenie w jeden blok lekcji języka polskiego, historii i plastyki,
- rozliczanie realizowanych godzin przeznaczonych na te przedmioty w ciągu czterech lat,
- unikanie dublowania tych samych treści,
- chronologiczne uporządkowanie i zsynchronizowanie treści ze wspomnianych przedmiotów.

Innym możliwym, bardzo funkcjonalnym wykorzystaniem godzin dydaktycznych na nauczanie przedmiotu jest realizowanie w ramach tego przedmiotu kursu zawodowego, np. kursu obsługi komputera w ramach godzin przeznaczonych w klasie I i II na informatykę. Po jego ukończeniu uczeń otrzymuje zaświadczenie o kwalifikacjach zawodowych.

Ramowy plan nauczania w liceum stwarza możliwość dostosowania treści kształcenia niektórych przedmiotów do profilu szkoły. Zatem w szkołach sportowych należałoby w ramach nauczania języków obcych podczas ćwiczeń słownikowych wprowadzać słownictwo specjalistyczne z zakresu sportu i nauczać języka obcego w trakcie zajęć praktycznych z nauczania gry.

Innym niezwykle ważnym zadaniem jest opracowanie jednolitego programu kształcenia ogólnego i planów nauczania dla szkół sportowych. Może się bowiem zdarzyć, że uczniowie będą przechodzili z jednej szkoły do drugiej. Realizacja takiego wspólnego dla szkół sportowych programu nauczania powinna umożliwić uczniom-zawodnikom pomyślne zdanie egzaminu maturalnego. Plan ten powinien także w dużym stopniu pokrywać się z treściami

programu liceum ogólnokształcącego o profilu podstawowym, po to, by uczniowie, którzy z różnych powodów odchodzą ze szkół sportowych, mogli bez większych zakłóceń kontynuować naukę.

Jest to zadanie trudne, ale możliwe do wykonania. Sprzyja temu przedsięwzięciu projektowana reforma oświaty. Jej zapowiedzią są propozycje programowe pt. „Podstawy programowe”, jak i „Nowa matura”, które charakteryzuje ogromna otwartość na innowację i twórczą postawę nauczycieli. To wielka szansa także dla szkół sportowych, by rzeczywistością było dostosowanie kształcenia ogólnego do warunków i potrzeb przygotowania sportowego, bowiem celem szkół sportowych jest przygotowanie świadomego swych obowiązków i uprawnień zawodnika.

Dlatego też oprócz przedmiotów kształcenia ogólnego, stanowiących minimum programowe, wprowadzić należy przedmioty ukierunkowane sportowo, w tym:

- praktyczne zajęcia nauczania gry,
- zajęcia z kondycji fizycznej,
- zajęcia z kondycji ruchowej,
- wiedzę o grze sportowej,
- wiedzę o przygotowaniu do gry.

W ramach przedmiotu „wiedza o treningu” powinno się uwzględnić następujące zagadnienia:

- umiejętności nawiązania kontaktów przez uczniów-zawodników (a później już absolwentów szkoły) z dziennikarzami,
- zasady diety sportowej,
- stosowanie leków i odżywek,
- podstawy prawa w zakresie umów, transferów itp.,
- przepisy gry.

Wspomniano już o konieczności unowocześniania procesu dydaktycznego w celu zwiększenia jego efektywności. Duża efektywność kształcenia jest koniecznością, zwłaszcza w szkołach sportowych, gdzie trzeba wiele nauczyć w jak najkrótszym czasie. Stanowiska prezentowane w publikacjach na temat efektywności nauczania są jednoznaczne. Stosowanie środków multimedialnych sprawia, między innymi, że skuteczność kształcenia jest wyższa o 56%, zrozumienie przekazywanych treści wzrasta od 50 do 60%, oszczędność czasu sięga 78 do 80%, a tempo uczenia jest o 60% szybsze (są to wyniki badań prowadzonych przez Gregorego Adamusa). Zatem również w szkołach mistrzostwa sportowego należy wprowadzać systematycznie do dydaktyki środki multimedialne. Zacząć można od tablic poglądowych, tablic demonstracyjnych, dobrej jakości rzutników pisma i rzutników uniwersalnych, magnetowidów, filmów, foliogramów itp. Stopniowo, między innymi przez szkolenie w tym

zakresie nauczycieli i trenerów, należy wprowadzać dydaktyczne programy komputerowe, komputerowy zapis jednostek treningowych i meczów dla trenerów. Jednocześnie nie należy rezygnować ze stosowania tradycyjnych pomocy dydaktycznych.

Do zadań nauczycieli należy systematyczne diagnozowanie efektów stosowanych rozwiązań i jeżeli zajdzie potrzeba – wprowadzenie korekt i zmian (zasada elastyczności).

Kolejnym ważnym zagadnieniem w usprawnianiu procesu przygotowania uzdolnionych sportowców do gry jest przyjęcie odpowiednich rozwiązań w zakresie kształcenia sportowego. Porównanie systemu przygotowania uzdolnionych graczy realizowanego w Polsce i w wybranych państwach zrzeszonych w Międzynarodowym Stowarzyszeniu Szkół Sportowych, pozwala na szczegółowe określenie kierunku usprawniania kształcenia sportowego w grach. Wydaje się sprawą oczywistą, że właściwe łączenie kształcenia ogólnego i sportowego warunkuje niezmiernie ważną przesłankę ujawnienia talentu, jaką jest wielkość i jakość pracy włożonej w jego rozwój. Podstawowym wyznacznikiem możliwości ujawniania uzdolnień przez młodego zawodnika jest liczba jednostek treningowych, w trakcie których przez świadome i celowe kontakty z piłką nabiera on biegłości w jej przemieszczaniu po polu gry. Stąd liczba powtórzeń poszczególnych działań, występujących w zespołowej grze sportowej w trakcie zajęć treningowych, decyduje w znacznym stopniu o poziomie opanowania tych działań. Porównując szkolenie realizowane w naszym kraju i w Europie Zachodniej, należy stwierdzić, że jest zdecydowanie korzystniejsze w Europie Zachodniej, gdyż czas profesjonalnie ukierunkowanego szkolenia we Francji, Holandii czy Anglii trwa 6–8 lat (od 12. roku życia), u nas natomiast 3–4 lata (od 18. roku życia). Także liczba jednostek treningowych w tygodniu, w których uczestniczą młodzi gracze, waha się w Europie Zachodniej od 4 do 6, u nas natomiast od 2 do 4. Wynika to z podporządkowania w Europie Zachodniej kształcenia ogólnego procesowi przygotowania do zawodowego uprawiania gry sportowej, u nas natomiast procesy edukacji ogólnej i sportowej realizowane są względnie niezależnie, a edukacja sportowa traktowana jest jako hobby młodego człowieka. Zadania realizowane przez trenerów pracujących z młodzieżą uzdolnioną w naszych warunkach mają na celu tworzenie zespołów w różnych kategoriach wiekowych oraz uzyskiwanie w krótkim czasie (1–2 lat) wyników w rywalizacji zespołowej. Doprowadziło to do dobierania do gry zawodników o przyspieszonym tempie rozwoju fizycznego i często społecznego, którzy zbyt wcześnie osiągają pułap możliwości rozwojowych (na etapie juniora lub młodzieżowca, a nie seniora). Nie dobiera się natomiast uzdolnionych ruchowo i intelektualnie zawodników, prezentujących często wolniejszy rozwój biologiczny i społeczny,

którzy po 6–8 latach treningu prezentują wysoki poziom sportowy (optymalne możliwości ujawniają w wieku dorosłym). Tworzenie zespołów wiąże się także z doskonaleniem współdziałania między zawodnikami (efekt organizacyjny), a to prowadzi do utrzymywania w trenującej grupie zawodników poprawnie współdziałających w grze, lecz rozwijających się zbyt wolno, lub w skrajnych sytuacjach zawodników, u których indywidualny rozwój sportowy się zakończył. Budowa zespołu pociąga za sobą zbyt wczesną specjalizację pozycyjną i ogranicza zakres przyswajanych umiejętności, a to prowadzi do jednostronności graczy i uniemożliwia na etapie seniora sprawne zachowanie się w nowoczesnej, współcześnie obowiązującej grze, w której dominuje wymiennosc zadań między zawodnikami.

W zakresie stosowanych środków treningowych w naszym kraju oddziałuje się głównie na motorykę młodych graczy. W sposób ograniczony pracuje się nad sferą intelektualną: rozumieniem gry, motywacją do gry czy też tworzeniem profesjonalnego podejścia do gry.

Awans sportowy zawodników uzależniony jest od wieku kalendarzowego graczy, a to prowadzi do sytuacji, w której w grupie szkoleniowej utrzymywani są gracze o różnych możliwościach wynikających z różnic rozwojowych. Sytuacja taka jest niekorzystna ze względów motywacyjnych oraz ze względu na stopień trudności stawianych zadań treningowych.

Zadania realizowane przez trenerów pracujących z młodzieżą powinny dotyczyć głównie pracy z najzdolniejszymi. Dobierać należy do treningu młodzież z uzdolnieniami ruchowymi, szybkościowymi i intelektualnymi, przejawianymi w różnych formach gier. Często świadomie należy dobierać osobników o wolniejszym tempie rozwoju fizycznego i społecznego i eliminować odpowiednio wcześnie zawodników rozwijających się zbyt wolno, a dobierać tych, którzy później ujawniają uzdolnienia (selekcja dynamiczna). Proces przygotowania gracza powinien obejmować nauczanie i doskonalenie działań występujących w grze (uwzględnia się współczesne sposoby organizacji gry), czyli przez sferę intelektualną (zrozumienie gry) oddziałuje się na motorykę (wykonanie działania). Brak nastawienia na budowę zespołów umożliwia wszechstronne przygotowanie gracza oraz niezależnie od wieku kalendarzowego awansowanie zawodników do grup szkoleniowych o większych uzdolnieniach (systematyczne zwiększanie trudności zadań treningowych).

Traktując system współzawodnictwa jako bardzo ważny element szkolenia, decydujący z jednej strony o postępie sportowym graczy oraz stwarzający możliwości oceny tego postępu z drugiej, należy zauważyć wśród rozwiązań stosowanych w naszym kraju i w Europie Zachodniej przewagę krajów zachodnich. W naszym kraju dominuje system rozgrywek okręgowych i makroregionalnych. Poziom ten ze względu na potrzeby treningowe i kontrolne

w pracy szkoleniowej z młodzieżą uzdolnioną jest niewystarczający. Zbyt niski poziom sportowy „zamazuje” rzeczywisty obraz postępów szkolonej, uzdolnionej młodzieży.

W krajach zachodnich młodzież uzdolniona uczestniczy w zdecydowanie większym wymiarze w rozgrywkach ogólnokrajowych i międzynarodowych, a to umożliwia zobiektywizowaną ocenę ich postępów i umożliwia doskonalenie własnych umiejętności w grze z trudnym przeciwnikiem. Warunkiem właściwego doboru i przygotowania sportowego uzdolnionej młodzieży jest stworzenie jej możliwości częstych kontaktów z rówieśnikami z innych szkół lub klubów w kraju i za granicą. Niewystarczająca ilość kontaktów z państwami, w których realizuje się modelowe szkolenie młodzieży (Anglia, Holandia lub Francja), doprowadziła do sytuacji, w której słaby poziom przygotowania do profesjonalnej – widowiskowej i jednocześnie skutecznej gry – uniemożliwia polskim zawodnikom podjęcie skutecznej rywalizacji we współzawodnictwie światowym.

Taki stan rzeczy jest wynikiem:

- ograniczonej możliwości bieżącej oceny postępów indywidualnych szkolonej młodzieży, dokonywanej na tle rówieśników z państw, gdzie szkoli się modelowo,
- uniemożliwienia poznawania przez naszych młodych zawodników sposobów zachowania się w nowoczesnej grze – widowiskowej i jednocześnie skutecznej (naśladowanie w grze rówieśników z państw zachodnich),
- uniemożliwienia poznawania (przez naśladowanie rówieśników z państw zachodnich) zachowań profesjonalnych nie związanych bezpośrednio z grą (kontakty w języku obcym, stosunek do przeciwnika, partnerów, sędziów, kibiców, dziennikarzy, zachowania się przed meczem, po meczu, w hotelu, na ulicy itp.),
- ograniczenia do minimum wymiany tzw. myśli trenerskiej.

Porównanie podstawowych składowych systemu szkolenia w Polsce i krajach zachodnich wskazuje, że usprawnień w przygotowaniu osób z uzdolnieniami do gry sportowej należy poszukiwać przez indywidualizowanie procesu treningowego i podporządkowanie edukacji ogólnej procesowi przygotowania do zawodowego uprawiania piłki nożnej. Wydaje się, że aby to zrealizować, niezbędne jest połączenie kształcenia sportowego i ogólnego w sposób zinstytucjonalizowany.

Aby proces przygotowania zawodnika był procesem racjonalnym, muszą być spełnione dodatkowe warunki. Indywidualizowane dobieranie środków oddziaływania na gracza musi być także oddziaływaniem optymalnym, czyli z możliwych środków oddziaływania należy wykorzystać najlepsze dla danego indywidualnego przypadku. Realizacja tego procesu wymaga więc zobiekty-

wizowania kryteriów określających proces trenowania uzdolnionego gracza. Praktyka wykazuje jednak, że proces przygotowania zawodników do gry sportowej ma charakter spontaniczny, często intuicyjny. W treningu występuje głównie opisowe wyznaczanie zadań treningowych.

Wymierne określanie zadań dotyczy jedynie sfery motorycznej, w szczególności zaś kondycyjnej. Na treningach od najmłodszych lat naucza się często nie związanych z grą działań i czynności motorycznych. Podział przygotowania gracza na trening techniczny i taktyczny oraz sprawności motorycznej prowadzi do nauczania i doskonalenia wyizolowanych działań, często niespecyficznych ze względu na działania obserwowane w grze rzeczywistej. Wyizolowane, nie powiązane ze sobą działania prowadzą do tego, że trenowanie tych działań staje się celem samym w sobie, a nie środkiem prowadzącym do usprawnienia działań obserwowanych w grze.

Podstawowym warunkiem optymalizacji szkolenia jest wymierne wyznaczanie zadań, które wynikają z analizy gry. Obserwacja działań w grze umożliwia kwantyfikację zadań treningowych w odniesieniu do działań indywidualnych, grupowych i zespołowych. Sposób i ilość wykonywanych działań w grze i na treningu stanowi podstawę stosowania ocen sprawnościowych w grach sportowych. Oceny sprawnościowe umożliwiają racjonalne modyfikowanie procesu treningowego. Analizy i oceny działań wykonywanych w grze stanowią także podstawy do intelektualizowania procesu treningowego, czyli oddziaływania na motorykę przez sferę intelektualną. Poznanie i zrozumienie istoty stosowanych w grze środków zwiększa trafność i ekonomiczność ich stosowania oraz motywację gracza do podnoszenia swoich umiejętności. Samokontrola zwiększa zaangażowanie w grę i proces przygotowania do niej.

Racjonalne wyznaczanie zadań szkoleniowych ze względu na złożoną i dynamiczną strukturę działań występujących w grze oraz zjawisk ekwifinalizmu w osiąganiu celów szkoleniowych wymaga systematycznej współpracy trenera prowadzącego gracza z ekspertami, w tym przedstawicielami nauk wspomagających oraz trenerami mającymi doświadczenie w pracy z młodzieżą. Proces edukowania młodego gracza powinien w konsekwencji zmierzać do zwiększenia zakresu i poziomu umiejętności działania w grze.

UMIEJĘTNOŚCI DZIAŁANIA JAKO CEL EDUKACJI GRACZA

Zakłada się, iż proces edukacji adepta gry sportowej powinien zmierzać do zwiększenia zakresu i poziomu umiejętności wykonywania przez niego działań występujących w grze sportowej. Zwiększanie zakresu umiejętności

oznacza zwiększanie ilości sposobów działania, które gracz może wykonać w grze dla realizacji celów. Zwiększenie poziomu umiejętności oznacza natomiast umiejętność skutecznego wykonywania określonego działania w coraz trudniejszych warunkach. Stąd zawodnik w pełni ukształtowany to gracz, który potrafi w trudnych warunkach skutecznie wykonać różnorodne działania indywidualne lub grupowe.

Umiejętność działania gracza to możliwość dyspozycyjna i sytuacyjna realizacji danego działania, np.:

- odebranie piłki przeciwnikowi (cel działania) przez grę barkiem w bark (możność dyspozycyjna) w środkowej strefie pola gry przy linii bocznej (możność sytuacyjna),
- zdobycie bramki (cel działania) przez uderzenie piłki stopą (możność dyspozycyjna) bez kontaktu z przeciwnikiem z odległości 10 m od bramki (możność sytuacyjna),
- zdobycie pola gry (cel działania) przez przemieszczenie piłki stopą (możność dyspozycyjna) w strefie ataku przy przewadze liczebnej atakujących (możność sytuacyjna) itp.

Możność działania w grze sportowej rozumiana jest więc jako wykonalność dyspozycyjna i sytuacyjna danego działania (Pszczółowski 1978). Dyspozycyjną możliwość działania wyznacza optymalny poziom dyspozycji osobniczych gracza, w tym intelektualnych, motorycznych, somatycznych, emocjonalnych, motywacyjnych, a także prospołecznych. Sytuacyjną możliwość działania wyznaczają okoliczności, w jakich działa gracz: poziom sportowy i sposób gry partnerów i przeciwników, wielkość i stan nawierzchni boiska, zadania postawione przez trenera, aktualny wynik i czas gry. Umiejętność działania w grze posiadał zawodnik, który wykorzystując dyspozycje osobnicze w zaistniałych okolicznościach potrafi wykonać określone działania.

Proces edukacji gracza, rozumiany jako zinstytucjonalizowany układ czynności dydaktycznych i wychowawczych, powinien zmierzać więc do nabywania przez gracza umiejętności działania w zespołowej grze sportowej. Uwzględniając podstawowe wymogi dydaktyczne, tj. przechodzenie w nauczaniu od działań prostych do złożonych, od wykonania ułatwionego do utrudnionego, od warunków względnie wyizolowanych z gry do tożsamyh z grą w 8–10-letnim procesie edukacyjnym przygotowujemy adeptów gry sportowej. Wymogi dydaktyczne stanowią podstawę do wyznaczenia kryteriów i faz nabywania umiejętności działania w grze.

Pierwsza faza nauczania działań występujących w grze sportowej to faza nauczania poprawnego działania, np. zdobycia pola gry przez podanie piłki do partnera nogą czy też przerwanie działań przeciwnika przez tzw. wślizg. Druga faza nauczania działań to etap nauczania łączenia działań występują-

cych w grze jednocześnie, np. łączenie gry ciałem z prowadzeniem piłki lub łączenie odbioru piłki wślizgiem ze zdobyciem pola gry podaniem piłki. Trzecia faza nauczania działań to faza nauczania elastyczności działania, np. zdobywanie pola gry przy prowadzeniu piłki w dostosowaniu do zmieniającego się przeciwnika, wielkości pola manewru, czy też czasu wykonania. Czwarta faza nauczania działań dotyczy umiejętności stosowania w grze różnorodnych sposobów działań, np. wyboru jednego ze sposobów zdobycia pola gry, w tym przez prowadzenie piłki, drybling lub podania do partnera. Ostatnią fazą nauczania działań w grze jest nauczanie skoordynowanego wykonania działań, czyli współdziałania, np.:

- zdobycie pola gry przez obiegnięcie partnera posiadającego piłkę,
- odebranie piłki przez „podwojenie” lub „potrojenie”.

FAZA NAUCZANIA POPRAWNEGO DZIAŁANIA

Każde działanie w grze ma określoną strukturę ogólną i jest wykonywane według zasad racjonalnego postępowania, np.:

- prowadzimy piłkę stopą nogi dalszej od przeciwnika,
- wykorzystujemy obiegnięcie partnera posiadającego piłkę zwiększając przez to pole manewru (rozszerzenie pola gry).

W podobny sposób można opisać wszystkie działania podejmowane w grze sportowej. Obserwacje działań graczy reprezentujących najwyższy poziom sportowy dostarczają wskazówek dotyczących poprawnego wykonania określonych działań. Poprawne działanie to działanie podobne do działania uznanego za właściwie wykonywane.

W sytuacji gdy w początkowej fazie nauczania młodzi adepci gry sportowej nie znają określonych działań i nie potrafią ich wykonywać, konieczne jest zapoznanie gracza z ogólną strukturą działania i zasadami jego wykonywania. Na tym etapie nauczania określone działanie jest celem szkolenia. Warunki zewnętrzne nauczania są więc względnie stałe, stabilne i gracz może skoncentrować się na poprawnym wykonaniu działania. Ze względu na fakt, iż struktura działania i zasady jego wykonania są opisane w sposób ogólny (gdyż występuje duże indywidualne zróżnicowanie wykonań tego samego działania, uznawanych za mistrzowskie) poprawność wykonania działania przez adepta może być określona jedynie przez prowadzącego trenera z wykorzystaniem oceny ekspertów – trenerów współpracujących. Bardzo istotną sprawą jest określenie momentu, w którym zawodnik wykonuje dane działanie w warunkach stabilnych poprawnie. Jeżeli gracz względnie swobodnie wykonuje działanie, nie należy dążyć do automatyzacji i tworzenia stałego nawyku wykonania,

czyli nauczania i doskonalenia tzw. techniki ruchu, gdyż doprowadzi to do sytuacji, w której zawodnik będzie coraz lepiej wykonywał dane działanie i stanie się ono celem samym w sobie, jednak zawodnik nie zdobędzie umiejętności wykonywania go w grze jako środka do realizacji zadań w zmieniających się warunkach zewnętrznych. Dalsze doskonalenie działania w stabilnych warunkach dla coraz bieglejszego wykonywania jest ze względów szkoleniowych nie tylko nieskuteczne, lecz „przeciwnskuteczne”, gdyż prowadzi do sytuacji, w której zawodnik tylko w ściśle określonych warunkach (standardowych) wykonuje działanie (schematycznie) i każda zmiana warunków zewnętrznych prowadzi do efektów, które uniemożliwiają realizację celów gry. Dlatego w sytuacji, gdy gracz wykonuje działanie poprawnie, tj. podobnie do działania uznanego za racjonalne, czyli zgodne z przyjętą przez trenera biegłością, należy przejść do drugiej fazy nauczania działania.

FAZA NAUCZANIA ŁĄCZENIA DZIAŁAŃ

Z obserwacji działań zawodników w zespołowej grze sportowej wynika, że wysoką sprawność w grze zapewnia „płynne” łączenie w grze różnych działań, które następują po sobie, a wynikają z sytuacji powstających na boisku, np.:

- często po odebraniu piłki przez grę ciałem zawodnik zdobywa pole prowadząc piłkę, następnie stwarza partnerowi sytuację dogodną do zdobycia bramki przez podanie do niego piłki,
- w innej sytuacji zawodnik bez piłki wybiega na pozycję, otrzymuje podanie i bez przyjęcia zdobywa pole podaniem do partnera i jednocześnie wybiega ponownie na pozycję.

Ważną rolę w grze spełnia także umiejętność łączenia działań wykonywanych jednocześnie, np.:

- uderzanie piłki do bramki nogą z jednoczesną walką barkiem w bark z przeciwnikiem o utrzymanie pozycji,
- krycie przeciwnika z jednoczesną asekuracją działań partnera.

Praktyka wykazuje, iż zawodnicy często mają kłopoty z „płynnym” łączeniem różnych działań, które następują po sobie lub jednocześnie w grze. Kłopoty z łączeniem działań mogą wynikać między innymi z wyizolowanego, analitycznego ich nauczania, tj. nauczania tzw. techniki ruchu, którą praktycznie w grach sportowych trudno jest zdefiniować. Konieczne jest więc w nauczaniu stosowanie systematyk ćwiczeń, które zmuszą uczącego się do płynnego łączenia różnych działań i wymuszą przewidywanie działań własnych.

Tak więc po fazie nauczania poprawności działania graczy kolejny etap będzie obejmował umiejętność łączenia poznanych wcześniej działań w różne kombinacje szybko wykonywanych po sobie 2–3 działań:

- względnie niezależnych od działań partnerów, jak: prowadzenie piłki, drybling lub uderzenie do bramki,
- względnie zależnych od działań partnerów, tj.: wybieganie na wolne pole, zdobycie pola przez podania piłki, ułatwianie działań partnerów przez rozszerzanie pola gry lub zastosowanie zasłony itp.

W tej fazie nauczania należy także wymuszać na graczach wykonywanie różnych działań jednocześnie. Najczęściej jest to łączenie:

- w ataku „gry ciałem” (walka tułowiem o zdobycie lub utrzymanie pozycji) z różnymi działaniami z piłką,
- gry ciałem w obronie z innymi działaniami zmierzającymi do zdobycia piłki.

Tworzenie nawyku szybkiego przechodzenia od działania do działania (łączenie 2–3 działań w układzie następczym) lub jednoczesnego wykonywania różnych działań (łączenie 2 działań równocześnie) jest zgodne z wymogami współczesnej gry realizowanej w warunkach rzeczywistych (np. gra drużyn w pełnych składach: w piłce nożnej 11. graczy przeciwko 11. lub w piłce koszykowej 5. graczy przeciwko 5.). W zespołowej grze sportowej szybkie wykonywanie kolejno następujących po sobie działań oraz skoordynowane wykonywanie różnych działań w tym samym czasie decyduje o zaskoczeniu przeciwnika i wyprzedzeniu jego działań. Wydaje się więc, że wyizolowane nauczanie poszczególnych czynności zawodowych (nauczanie techniki ruchu) jest błędem metodycznym, gdyż nauczanie pojedynczych działań nie jest tożsame z wymogami gry rzeczywistej, w której zawodnik zmuszony jest antycypować i wykonywać liczne występujące równocześnie lub następczo działania.

Celem tej fazy nauczania działań jest wytworzenie u graczy potrzeby (nawyku) i umiejętności przechodzenia do kolejnego działania bezpośrednio po zakończeniu poprzedniego. Decyzję o kolejnym działaniu zawodnik powinien podejmować dopiero w końcowej fazie wykonywania działania poprzedniego. Często zdarza się, że zawodnik nie wykonał poprzedniego działania (np. nie przyjął piłki), a podejmuje już działanie następne, np. uderzenie piłki do bramki. Brak koordynacji następczej powoduje, że działanie jest nieskuteczne. Występuje to w sytuacjach, gdy zawodnik zbyt szybko przed ukończeniem działania przechodzi do wykonania następnego, gdyż uznaje, że już je wykonał (w praktyce zbyt szybko „widział” piłkę w bramce czy też w koszu). Miarą nauczania łączenia działań jest liczba kombinacji (układów) działań, które zawodnik potrafi ze sobą połączyć, wykonując je szybko i skutecznie.

FAZA NAUCZANIA ELASTYCZNOŚCI DZIAŁANIA

W rozpatrywanym przypadku elastyczność rozumiana jest nie w znaczeniu potocznym, jako zdolność powracania ciała do pierwotnego kształtu i wymiarów po usunięciu obciążenia wywołującego odkształcenie, lecz jako zdolność do przystosowywania działań gracza do zmieniających się warunków gry w taki sposób, aby mimo zmiany sytuacji były one skuteczne. Działania elastyczne to działania mogące się zmieniać lub zmieniające się w następstwie zmiany okoliczności.

Jeżeli np. gracz wcześniej opanował poprawnie prowadzenie piłki stopą w bezpośrednim kontakcie z określonym przeciwnikiem, to w fazie nauczania elastyczności działania dokonujemy zmian przeciwnika, np.:

- na przeciwnika mającego długie nogi i stopy, wymusza to na prowadzącym piłkę obszerne jej prowadzenie,
- na przeciwnika dysponującego dużą siłą fizyczną, wymusza to na prowadzącym piłkę skoncentrowanie się na grze „barkiem w bark” (przeciwstawianie się presji fizycznej),
- na przeciwnika dysponującego dużą szybkością działania, wymusza to na prowadzącym tzw. krótkie prowadzenie piłki i jej osłanianie.

W dalszej kolejności wymuszamy elastyczność działania zmianą wielkości pola manewru czy też ograniczając czas wykonania. Miarą elastyczności działania jest liczba różnych zmieniających się sytuacji, w których gracz skutecznie wykonuje określone działanie.

FAZA NAUCZANIA RÓŻNORODNOŚCI DZIAŁANIA

Po opanowaniu przez graczy elastycznego wykonania znacznej liczby działań umożliwiających realizację celów gry przechodzimy do fazy nauczania różnorodności działania w grze. Ta faza nauczania gry dotyczy głównie sfery intelektualnej gracza. Określony zasób działań został poprawnie i elastycznie opanowany i w tej fazie nauczania stawia się graczowi zadania trafnego wyboru najlepszego z opanowanych działań dla rozwiązania danej sytuacji. W przypadku nauczania różnorodności działania występują dwa elementy wyznaczające proces nauczania:

- nauczamy wyboru najlepszego z możliwych działań, tworzymy więc nawyk stosowania różnych działań dla rozwiązania określonej sytuacji,
- nauczamy wykorzystania elementu zaskoczenia przeciwnika zmianami sposobu działania; zdarzenie nieprzewidziane powoduje dezorientację przeciwnika i obniża jego sprawność; zaskoczony przeciwnik reaguje często zachowaniem nieracjonalnym i reakcjami emocjonalnymi.

Miarą różnorodności działań gracza jest zdolność rozwiązania określonej sytuacji za pomocą różnych działań, np. stworzenie sytuacji dogodnej do zdobycia bramki przez wybór jednego z działań: dryblingu lub podania piłki do partnera.

FAZA NAUCZANIA SKOORDYNOWANEGO DZIAŁANIA

Cele gry są realizowane przez działania indywidualne, względnie niezależne od działań partnerów, a także przez skoordynowanie współpracy graczy. Uzyskanie chwilowej swobody działania, umożliwiające utrzymanie piłki i jej przemieszczenia, zależy od koordynacji działań zawodników z piłką i bez piłki. Koordynacja współdziałania oznacza wspomagające połączenie działań poszczególnych zawodników przyczyniających się do osiągnięcia zamierzonego celu gry: utrzymania piłki lub jej przemieszczenia. Sposoby działań dwójkowych i trójkowych, ze względu na zmienność sytuacji w grze, wynikają z przemieszczania się zawodników, przemieszczania piłki oraz wyników poszczególnych działań. Tworzą wzajemnie różne układy działań następczych, mają więc wymiar dynamiczny, czyli zmieniają się w czasie i przestrzeni.

Poziom skoordynowania współdziałania zależy od wyboru czasu, miejsca i sposobu działania określonego zawodnika ze względu na sposób, czas i miejsce działania partnerów. Jeżeli zawodnik z piłką wykona zbyt wczesne podanie (brak koordynacji w czasie), zanim partner zdołał uzyskać swobodę działania, lub zrobi to zbyt późno, gdy przeciwnik zdążył ponownie go „pokryć”, to efekt skoordynowanego wykonania nie zostanie wykorzystany. Partner, który otrzyma podanie, będzie musiał przez grę „jeden przeciwko jednemu” realizować cel gry.

Podobnie wygląda sytuacja z koordynacją sposobów działania. Jeżeli partner bez piłki wykonał ruch zwodzący w jedną stronę, a następnie przemieścił się w innym kierunku, a partner z piłką zareagował na pierwszy ruch partnera i podał tam piłkę, współdziałanie takie jest nieskoordynowane i nieskuteczne.

Zbliżona sytuacja dotyczy koordynacji miejsca współdziałania. Jeżeli jednocześnie dwóch partnerów uwolniło się od kryjącego przeciwnika, jeden w pobliżu bramki przeciwnika, a drugi w dużej odległości od niej, i partner z piłką podał do tego drugiego – oddalonego od bramki, to miejsce wyboru działania jest nieskoordynowane (mniejsza szansa uzyskania bramki).

Współdziałanie zawodników może być mniej lub bardziej skoordynowane:

- **niższy poziom skoordynowania** występuje wtedy, gdy zależne od siebie działania wykonywane są w układzie następczym, tzn. rozpoczęcie kolejnego działania zależy od końcowego wyniku działania poprzedniego,

np. zawodnik bez piłki podejmuje działanie zmierzające do uwolnienia się od kryjącego go przeciwnika, po uzyskaniu przez zawodnika z piłką pełnej możliwości wykonania podania (koordynacja następcza odbywa się bez wykorzystania zjawiska przewidywania działania partnerów);

- **wyższy poziom skoordynowania** występuje w sytuacjach, gdy zależne od siebie działania wykonywane są w układzie wyprzedzającym, tzn. rozpoczęcie kolejnego działania następuje w końcowej fazie działania poprzedzającego, wyprzedzając jego zakończenie. Czas wyprzedzania świadczy o poziomie skoordynowania, np. zawodnik bez piłki podejmuje działanie uwalniające od kryjącego przeciwnika w trakcie, gdy partner walczy jeszcze o uzyskanie swobody do wykonania podania (koordynacja wyprzedzająca). Im wcześniej rozpocznie działania uwalniające, tym współdziałanie należy uznać za bardziej skoordynowane. Koordynacja wyprzedzająca związana jest z możliwością wykorzystania przewidywania działań partnerów na podstawie doświadczeń wynikających z wcześniejszych i aktualnych obserwacji zachowań partnera. Poznanie prawidłowości dotyczących specyficznych działań partnera pozwala przewidywać ich następstwa, można więc wyprzedzić ich wykonanie. Najwyższy poziom skoordynowania działań występuje w sytuacji, gdy współdziałający zawodnicy równocześnie podejmują uzupełniające się działania, np. zawodnik bez piłki wybiega na pozycję w chwili, gdy podanie zmierza do partnera, od którego oczekuje on podania.

OBIEKTYWIZOWANIE PROCESU DOBORU KANDYDATÓW DO GRY SPORTOWEJ (STUDIUM PRZYPADKU)

Zobiektywizowanie procesu doboru adeptów zespołowej gry sportowej jest warunkiem podstawowym racjonalizacji tego procesu. Dobór kandydatów do gier sportowych jest procesem, w trakcie którego następuje ich selekcja, wynikająca ze zróżnicowanego tempa rozwoju osobniczego młodych zawodników (odchodzą zawodnicy, którzy nie czynią oczekiwanych postępów, dobierani są natomiast ci, którzy wcześniej nie wykazywali uzdolnień). Poszukiwanie właściwych kryteriów doboru wymaga przyjęcia zobiektywizowanych narzędzi oraz procedury badawczej. W pracy przyjęto zasady, iż kryteria wyznaczane są na podstawie ich związków z zespołową grą sportową, następnie poddawano je weryfikacji praktycznej z wykorzystaniem pomocy ekspertów: przedstawicieli nauki oraz trenerów pracujących z młodzieżą.

WYZNACZANIE KRYTERIÓW DOBORU
KANDYDATÓW DO GRY SPORTOWEJ

Problematyką doboru młodzieży do gier zespołowych zajmowali się między innymi Naglak (1987, 1991, 1994), Panfil (1990), Przybylski (1997), Raczek (1980), Sozański (1993, 1998), Dembiński (1993).

Według Naglaka (1994) dobór to ocenianie ze względu na dyscyplinę sportu cech istotnych u człowieka, które doskonałe umożliwiają w procesie treningowym osiągnięcie wyników na miarę mistrza. Najważniejszymi czynnikami warunkującymi mistrzostwo gracza są właściwości umysłowe, specjalne umiejętności motoryczne, kondycyjne i koordynacyjne zdolności motoryczne, gibkość, budowa somatyczna oraz stan zdrowia.

Ocenianie uzdolnień gracza przebiega na trzech poziomach:

- dobór do dyscypliny,
- selekcja na pozycję,
- kompletowanie grup graczy do udziału we współzawodnictwie.

Za uzdolnionego do gry uznać można osobnika, który charakteryzuje się:

- wolniejszym tempem rozwoju biologicznego,
- zdolnościami racjonalnego zachowania się podczas gry,
- ponadprzeciętnymi wartościami cech określających umiejętności specjalne,
- gibkością i zwinnością,
- wysokim poziomem zdolności koordynacyjnych,
- odpowiednimi wymiarami ciała.

Sozański i Zaporozanow (1998) są zdania, że zagadnienia selekcji młodocianych sportowców (poszukiwania uzdolnionych zawodników) nabierają w warunkach współczesnego sportu szczególnego znaczenia. Jego pomyślnie rozwiązanie, z wykorzystaniem naukowych podstaw, sprzyjać powinno zwiększeniu efektywności wychowania fizycznego młodzieży w ogóle, w tym również efektywności treningu sportowego. Autorzy sformułowali teoretyczno-metodologiczne tezy dotyczące zagadnienia doboru do sportu:

- dobór i ukierunkowanie zawodników do określonej specjalności powinny być realizowane w procesie wieloletniego szkolenia, systematycznie i wielostopniowo, ponieważ niezawodność prognoz wynikowych sporządzanych w wieku dziecięcym jest niewysoka,
- obiektywność wnioskowania o potencjalnych możliwościach sportowców w znacznej mierze zależy od kompleksowej oceny stanu różnych układów czynnościowych, określających wydolność zawodnika podczas zawodów w wybranej dyscyplinie sportu,
- kompleksowa ocena przygotowania fizycznego i psychicznego zawodników, oprócz ogólnie przyjętych do tego celu wskaźników, powinna

uwzględniać wiek kalendarzowy i biologiczny, indywidualne tempo rozwoju wyników sportowych, wskaźniki rozwoju fizycznego i aktywności ruchowej na etapie poprzedzającym badanie i orzekanie o ich perspektywicznych możliwościach.

Raczek (1980) wymienił dwie podstawowe formy selekcji:

- selekcję naturalną (spontaniczną), polegającą na stopniowym rozwijaniu predyspozycji w toku podjętego samorzutnie i realizowanego przez określony czas treningu,
- selekcję sztuczną (zorganizowaną), zmierzającą do kwalifikowania do treningu jednostek wykazujących się zespołem specyficznych i niezbędnych dla dyscypliny cech mierzonych w sposób ciągły przez określony zestaw sprawdzianów, testów oraz przez przyrost wyników sportowych.

Przybylski (1997) jest zdania, że w procesie wieloletniego treningu ma miejsce wielostopniowa selekcja. Do najbardziej istotnych zaliczamy trzy stopnie: wstępny – realizowany na początkowym etapie przygotowania i ukierunkowania na orientację dzieci przy wyborze dyscypliny, pośredni – na następnych etapach szkolenia, mający na celu określenie potencjalnych możliwości zawodnika w osiąganiu wyników na międzynarodowym poziomie, oraz końcowy – kształtujący podstawowe zestawy drużyn w nadchodzącym sezonie lub formułujący narodową reprezentację w międzynarodowych zawodach sportowych.

Biorąc pod uwagę przedstawione przesłanki teoretyczne i uwzględniając także wyniki własnych badań i doświadczeń, podjęto próbę wyznaczenia kryteriów doboru zawodników – uczniów w wieku 15 lat do gry w piłkę nożną. Proces wyznaczania i weryfikowania trafności wyboru kryteriów trwał cztery lata i prowadzony był z wykorzystaniem metody ekspertów, zwanej delficką, oraz badań empirycznych przeprowadzonych na grupie 600 chłopców, reprezentantów okręgów, makroregionów i Polski, stanowiących więc grupę reprezentatywną. Helmer i Dalkey (1985) wyznaczyli tok działania, który należy uwzględnić w trakcie rozwiązywania zagadnień w oparciu o ocenę ekspertów metodą delficką. Metodę tę zaczęto stosować na całym świecie do przeprowadzania poważnych badań z dziedziny prognozowania naukowo-technicznego. Liczba przypadków, w których ją wykorzystano, sięga rzędu kilkunastu tysięcy. Zakres jej zastosowań był bardzo szeroki i obejmował tak różne zagadnienia, jak: reforma szkolna, długoterminowe planowanie rozwoju przedsiębiorstw, oszacowania dotyczące jakości życia itp. Metoda delficka określa następujący tok postępowania:

1. Dobór wysoko kwalifikowanych specjalistów.
2. Wstępne sformułowanie problemu, który stanowi podstawę do analiz ekspertów.

3. Procedurę zbierania ocen, pozwalającą na pozyskiwanie opinii zobiektywizowanej.

Wyznaczone przez ekspertów kryteria obejmowały dyspozycje osobnicze zawodników oraz działania w grze, istotnie warunkujące sprawne realizowanie zadań. Tak wyznaczone kryteria poddawano weryfikacji.

Proces wyznaczania kryteriów obejmował cztery etapy.

I etap badań nad kryteriami doboru osobników z uzdolnieniami do gry w piłkę nożną

Etap ten realizowany był na podstawie oceny:

- 1) dyspozycji motorycznych do gry (testy),
- 2) dyspozycji umysłowych (oceny szkolne),
- 3) działań ukierunkowanych (testy),
- 4) działań ukierunkowanych (gry symulacyjne).

Wśród dyspozycji motorycznych do gry badano poziom:

- szybkości lokomocyjnej w biegu na 30 m wzdłuż linii niepełnego trójkąta,
- siły dynamicznej i koordynacji ruchowej za pomocą próby trójskoku z miejsca,
- koordynacji ruchowej kończyn dolnych (częstotliwość ruchu): przekładanie prawej i lewej nogi nad ławeczką w określonym czasie (tapping).

Dyspozycje umysłowe określano na podstawie ocen uzyskanych przez uczniów w ósmej klasie szkoły podstawowej.

Do oceny działań ukierunkowanych posłużyły wyniki następujących testów:

- prowadzenie piłki między tyczkami,
- podanie piłki na odległość w określony sektor,
- strzały do bramki lewą i prawą nogą z określonych sektorów,
- wyniki gier symulacyjnych „jeden przeciwko jednemu”.

Gra odbywała się na wytyczonym polu gry (15×20 m) o małych bramkach (0,5×0,7 m) przez 2 minuty. Celem gry było zdobycie maksymalnej liczby punktów przez umieszczenie piłki w bramce przeciwnika oraz uniemożliwienie przeciwnikowi zdobywania punktów.

Dla poszczególnych prób sporządzono ranking wyników. Miejsce w rankingu określała liczba uzyskanych punktów (wyższe miejsce w rankingu zapewniało uzyskanie większej liczby punktów). Następnie punkty uzyskane w poszczególnych próbach przez kandydata sumowano i na tej podstawie utworzono kompleksową listę rankingową.

Porównanie wyników egzaminu wstępnego adeptów gry w piłkę nożną z ich wynikami w pierwszym roku pracy treningowej wykazało zbyt dużą liczbę osób uzyskujących wyniki niezadowalające, postanowiono więc zweryfikować metodę doboru:

- wprowadzić do zakresu egzaminu ocenę kandydatów podczas gry zbliżonej warunkami do gry właściwej,
- zobiektywizować ocenę zawodników podczas gry „jeden przeciwko jednemu” (metoda oceny skuteczności kompleksowej w omawianej grze jest najbardziej pełna i wiarygodna wówczas, gdy zawodnicy rozgrywają mecze systemem „każdy z każdym” i gdy możemy odnieść i porównać wszystkie wyniki względem siebie),
- dążyć do zróżnicowania wartości diagnostycznej stosowanych prób i testów,
- zmodyfikować lub wyeliminować niektóre próby dyspozycji motorycznych, które nie wiążą się z oceną przyszłych kandydatów dokonywaną w grze,
- zmienić niektóre próby działań ukierunkowanych mierzonych testami (prowadzenie piłki między tyczkami i uderzenie jej na odległość), zbyt wyizolowane i rzadko występujące w grze właściwej,
- uwzględnić w doborze wiek biologiczny, o wynikach w części prób testowych decydowały bowiem w dużym stopniu warunki fizyczne, tzn. kandydaci o przyspieszonym tempie rozwoju biologicznego osiągnęli w nich lepsze rezultaty,
- poszukiwać takich prób i testów, które w krótkim czasie 1–2 dni pozwolą określić predyspozycje i uzdolnienia do gry w piłkę nożną i dzięki temu wyłonić najlepszych kandydatów do gry.

II etap badań nad kryteriami doboru osobników z uzdolnieniami do gry w piłkę nożną

Etap ten był realizowany z uwzględnieniem modyfikacji po analizie przebiegu i ocen egzaminu z 1995 roku. Do oceny przyszłych graczy posłużyły próby i testy uprzednio wykorzystane oraz nowe. Zrezygnowano z próby mierzącej poziom siły dynamicznej i koordynacji ruchowej kończyn dolnych, z prowadzenia piłki slalomem, natomiast poziom szybkości lokomocyjnej na odcinku 30 metrów wzdłuż linii niepełnego trójkąta zastąpiono biegiem na odcinku 20 metrów z wysokiego startu. Próby te były zbyt wyizolowane w stosunku do gry właściwej. Przyjęto, że w kryteriach oceniających kandydatów do przyszłego uprawiania piłki nożnej przede wszystkim powinno uwzględniać się wysoki poziom zachowania w warunkach zbliżonych do gry właściwej. I tak wprowadzono do egzaminu próby i działania ukierunkowane (gry symulacyjne i testy) w następującej kolejności:

- grę „siedmiu przeciwko siedmiu” na połowie boiska,
- zmodyfikowaną grę „jeden przeciwko jednemu” na wyznaczonym polu gry,

- testy i próby testowe określające dyspozycje motoryczne oraz zakres działań ukierunkowanych,
- świadectwo ze szkoły podstawowej określające dyspozycje umysłowe.

1) Działania ukierunkowane mierzono w następujących grach symulacyjnych:

- „jeden przeciwko jednemu” bez bramkarzy (0–20 pkt.) przy zmodyfikowanym systemie ocen,
- „siedmiu przeciwko siedmiu” z bramkarzami (0–30 pkt.).

2) Działania ukierunkowane mierzono za pomocą testów:

- podanie piłki na odległość, w określony sektor,
- uderzenie piłki do bramki po prowadzeniu piłki lewą i prawą nogą,
- próba koordynacji ukierunkowanej: podbijanie piłki prawą i lewą nogą oraz głową (liczba cykli w określonym czasie).

3) Pomiar dyspozycji motorycznych obejmował:

- próbę szybkości lokomocyjnej w bieg na 20 m po linii prostej z wysokiego startu,
- czas reakcji z wyborem mierzony za pomocą aparatu MRK-433.

4) Ocenę dyspozycji umysłowych (0 – 20 pkt.) przeprowadzono na podstawie ocen uzyskanych przez uczniów w ósmej klasie szkoły podstawowej.

W grze „siedmiu przeciwko siedmiu” zawodnicy oceniani byli przez trenerów-ekspertów niezależnie, według specjalnego arkusza obserwacji, indywidualnie za działania w ataku (wszystkie działania, gdy zespół posiadał piłkę) oraz za działania w obronie (wszystkie działania, gdy zespół starał się odebrać piłkę). Po zakończeniu każdej gry trenerzy przyznawali, niezależnie od siebie, punkty za działania w obronie (od 1 do 15) oraz w ataku (od 1 do 15).

Wszystkie punkty (z prób ogólnych i ukierunkowanych oraz za oceny na świadectwie) wpisywano na ogólną listę rankingową uczniów.

Ze względu na specyfikę pozycji osobno przeprowadzono testy i próby testowe dla bramkarzy. W trakcie gry uproszczonej „siedmiu przeciwko siedmiu” oceniano następujące elementy:

- działania indywidualne w obronie (gra na linii bramkowej oraz na przedpolu ręką i nogą),
- działania indywidualne w ataku (podania piłki ręką i nogą oraz rozegranie stałych fragmentów gry),
- kierowanie grą partnerów,
- osobnicze dyspozycje motoryczne (koordynację ogólną, zwinność, gibkość itp.) w specjalnym teście zwinnościowo-akrobatycznym na ścieżce akrobatycznej,
- indywidualne wyszkolenie ukierunkowane, obejmujące:
 - obronę uderzenia piłki do bramki bez upadku,

- obronę uderzenia do bramki po wykonaniu „kroku krzyżowego” („przekładanki”),
- obronę uderzenia do bramki z upadkiem.

Po przeprowadzeniu egzaminów wstępnych (1996, 1997) wysunięto następujące wnioski:

- należy nadal poszukiwać metod oceny kandydatów we wszystkich próbach, zarówno ogólnych, jak i ukierunkowanych, zbliżonych do gry właściwej,
- w niektórych próbach ogólnych i ukierunkowanych decydującym czynnikiem w osiągnięciu dobrych rezultatów są przede wszystkim zdolności motoryczne, takie jak siła i wytrzymałość, których wyższy poziom przejawiają osobnicy bardziej dojrzały fizycznie, o przyspieszonym tempie rozwoju biologicznego,
- sprawdzając w grze właściwej kandydatów musimy mieć wymierne kryteria oceny zarówno gry defensywnej (kiedy zespół nie posiada piłki), jak i gry ofensywnej (kiedy zespół posiada piłkę),
- ze względu na specyfikę pozycji na boisku należy w dalszym ciągu poszukiwać prób i testów odpowiednich dla bramkarzy,
- należy nadal precyzować różnicowanie wartości diagnostycznej stosowanych prób.

III etap badań nad kryteriami doboru graczy do gry w piłkę nożną

Etap ten realizowano na podstawie dwustopniowego egzaminu, składającego się z dwóch części, za które kandydaci otrzymywali odpowiednią liczbę punktów:

I część: dyspozycje osobnicze – badanie potencjału (0–12 pkt.),

II część: działania ukierunkowane (0–16 pkt.).

Maksymalna do zdobycia liczba punktów wynosiła 28.

I. Badanie potencjału osobniczego (0–12 pkt.)

Sprawność umysłowa

Komisja egzaminacyjna przyznawała punkty od 0 do 2 w zależności od średniej ocen ze wszystkich przedmiotów w szkole podstawowej. Następnie kandydaci otrzymywali punkty (0–2) w wyniku przeprowadzonych testów sprawności umysłowej i koncentracji uwagi. Zastosowano dwa testy (R-60 i C-40), za pomocą których określano poziom sprawności umysłowej, koncentrację uwagi i spostrzegawczość.

Ocena wieku biologicznego (0–2 pkt.)

Kandydaci mogli otrzymać dodatkowe punkty za wolniejszy rozwój biologiczny w stosunku do wieku kalendarzowego. Za pomocą dwóch niezależnych metod („amerykańskiej” i „czeskiej”) określano wiek biologiczny wszystkich kandydatów zdających do szkoły oraz prognozowano docelową wysokość i masę ciała kandydatów na pozycję bramkarza. Zawodnicy, którzy biologicznie wolniej rozwijali się lub byli w tym samym wieku kalendarzowym, otrzymywali więcej punktów. W ten sposób preferowano kandydatów o wolniejszym rozwoju biologicznym, którzy później dojrzewają.

Ocena koordynacji ruchowej (0–2 pkt.)

Ocena dyspozycji motorycznych (0–4 pkt.):

- ocena siły dynamicznej kończyn dolnych,
- próba szybkości – bieg na 20 m po linii prostej,
- szybkość pojedynczego ruchu (Paluszek 1999).

Każdy kandydat uderzał piłkę. Za pomocą fotokomórek mierzono czas pojedynczego ruchu od momentu zamachu do momentu kontaktu stopy z piłką.

Próba gibkości

Każdy kandydat wykonywał maksymalny rozkrok obunóż w celu zmniejszenia odległości od spojenia łonowego do podłoża.

II. Działania ukierunkowane (0–16 pkt.)

Gra symulacyjna („7×7” z bramkarzami)

Kandydaci rozgrywali po 4 mecze w trakcie egzaminu i ocena końcowa uwzględniała średnią z tych meczów. Każdego zawodnika w grze „siedmiu przeciwko siedmiu”, która trwała 2 razy po 10 minut, obserwowało co najmniej 5 trenerów piłki nożnej, którzy przyznawali punkty za wykonane działania.

Ocena zawodników z pola (0–12 pkt.)

Ocena działań indywidualnych kandydatów w grze obronnej:

- gra ciałem (0–2 pkt.),
- walka o piłkę nogą (0–2 pkt.).

Ocena działań indywidualnych kandydatów w grze ofensywnej:

- utrzymanie piłki (0–2 pkt.),
- prowadzenie piłki, drybling, zwody (0–2 pkt.),
- przyjęcie piłki (0–2 pkt.),
- „szybkie rozegranie” piłki bez przyjęcia (0–2 pkt.).

Ocena uderzenia piłki głową (0–2 pkt.)

Kandydaci uderzali głową podwieszane na specjalnych wahadłach piłki (2 piłki stojące, 2 piłki wychwiane). Ocenie punktowej przyznawanej przez trenerów podlegała poprawność ruchu zawodnika uderzającego piłkę głową w powietrzu.

Ocena uderzenia piłki nogą lewą i prawą (0–2 pkt.)

Kandydaci uderzali do bramki piłkę po 5 razy prawą i lewą nogą po jej prowadzeniu z odległości 16–18 metrów. Ocenie podlegała poprawność ruchu.

Ocena bramkarzy

Ocena działań indywidualnych kandydata w grze obronnej:

- gra na linii (0–2 pkt.),
- gra na dole przedpola (0–2 pkt.),
- gra na górze przedpola (0–2 pkt.),
- pewność chwytu (0–2 pkt.).

Ocena działań indywidualnych kandydata w grze ofensywnej:

- gra w ataku (0–2 pkt.),
- rozpoczęcie gry (0–2 pkt.).

Sposób oceny bramkarzy był podobny jak zawodników z pola.

Wszystkie punkty zdobyte podczas egzaminu były wpisywane do komputerowej bazy danych, różnej dla zawodników z pola i dla bramkarzy. Suma punktów za pierwszą i drugą część egzaminu posłużyła do stworzenia listy rankingowej.

Po kolejnym egzaminie i trzech latach pracy treningowej postanowiono zrewizować metodę doboru, uwzględniając następujące wnioski:

1. Należy przyjąć, iż podstawowe kryterium doboru stanowi ocena indywidualna zawodnika w zakresie działań ofensywnych i defensywnych w grze właściwej. Dlatego też wyniki uzyskane w grze „siedmiu przeciwko siedmiu”, tj. oceny powyżej przeciętnej, reprezentowanej przez badaną grupę powinny stanowić podstawę dalszego rozpatrywania kandydatury w oparciu o dodatkowe kryteria (ocena dyspozycji osobniczych). Do oceny działań indywidualnych nie można zastosować gry pełnymi „jedenastkami”, ponieważ mała ilość kontaktów zawodnika z piłką w ataku lub bezpośrednich działań zmierzających do jej odebrania w tego typu obronie w grze („11×11”) oraz zbyt krótki czas gry, wynikający z konieczności sprawdzenia dużej liczby kandydatów, to czynniki uniemożliwiające obiektywną ocenę gracza.
2. Na wyniki prób z zakresu dyspozycji osobniczych (oceny potencjału skocznościowego i koordynacji ruchowej ogólnej) miał wpływ w głównej mierze wiek biologiczny kandydatów. Dlatego też próby te powinny

być zastosowane w trakcie roku szkolnego jako służące do oceny indywidualnego przyrostu danej zdolności w określonym czasie, a nie do porównań między kandydatami i przyznawania punktów za najlepsze wyniki.

3. W ocenie przyszłych kandydatów do gry w piłkę nożną powinny w większym stopniu dominować testy i próby dotyczące oceny sprawności umysłowej (w trakcie roku szkolnego ci kandydaci, którzy otrzymali 0 lub 0,5 pkt. z testu sprawności umysłowej i koncentracji uwagi, mieli bardzo duże problemy z nauką i przyswajaniem nowych zasad dotyczących gry w piłkę nożną).
4. Na podstawie 3-letnich doświadczeń treningowych z zakresu dyspozycji motorycznych istotnych w grze właściwej stwierdzono, że w ocenie potencjału ogólnego kandydata zdolnościami wiodącymi powinny być próby szybkości (umiejętność wykorzystania w grze) i koordynacji ogólnej (niezbędnej do nauczania działań indywidualnych). Próby te powinny być zbliżone do warunków gry właściwej.

IV etap obiektywizowania kryteriów doboru uzdolnionych graczy.

Etap ten realizowany był na podstawie zmodyfikowanego egzaminu kompleksowego. Egzamin składał się z trzech części, za które kandydaci dostawali odpowiednią liczbę punktów:

- I. Działania ukierunkowane: ocena w grach symulacyjnych i testach (od 0 do 16 pkt.).
- II. Dyspozycje osobnicze: oceniane na podstawie wyników prób (od 0 do 16 pkt.).
- III. Ocena końcowa kandydata: ocena wieku kalendarzowego i biologicznego oraz ocena indywidualnego tempa rozwoju.

W ocenę działań ukierunkowanych wchodziła indywidualna ocena kandydata w grze „siedmiu przeciwko siedmiu”: działania defensywne i ofensywne (0–12 pkt.) oraz wyniki testów ukierunkowanych (0–4 pkt.), czyli ocena uderzeń piłki lewą i prawą nogą i głową. Zawodnik musiał osiągnąć liczbę punktów powyżej 50% (powyżej 8 pkt.) za działania ukierunkowane, aby jego kandydatura była dalej rozpatrywana na podstawie oceny dyspozycji osobniczych i ocen końcowych.

- I. Działania ukierunkowane: ocena w grach symulacyjnych (maksymalna do uzyskania liczba – 16 pkt.)

Ocena zawodników z pola

Kandydaci rozgrywali po 4 mecze w trakcie egzaminu i ocena końcowa uwzględniała średnią z tych meczów. Każdego zawodnika w grze „siedmiu

przeciwko siedmiu”, która trwała 2 razy po 10 minut, obserwowało co najmniej 5. trenerów piłki nożnej, którzy przyznawali punkty za wykonane działania. Kandydat otrzymywał 2 punkty za wykonanie danego działania poprawnie i skutecznie, 1 punkt za wykonanie poprawne i nieskuteczne.

Ocena działań indywidualnych kandydatów w grze defensywnej:

- gra ciałem (0–2 pkt.),
- walka o piłkę nogą (0–2 pkt.).

Ocena działań indywidualnych kandydatów w grze ofensywnej:

- utrzymanie piłki (0–2 pkt.),
- prowadzenie piłki, drybling, zwody (0–2 pkt.),
- przyjęcie piłki (0–2 pkt.),
- „szybkie rozegranie” piłki bez przyjęcia (0–2 pkt.).

Ocena uderzeń głową piłki podwieszanej (0–2 pkt.)

Kandydaci uderzali głową podwieszane na specjalnych wahadłach piłki (2 piłki stojące, 2 piłki wychwiane). Ocenie punktowej przyznawanej przez trenerów podlegała poprawność ruchu zawodnika uderzającego piłkę głową w powietrzu.

Ocena uderzeń piłki nogą lewą i prawą po prowadzeniu (0–2 pkt.)

Kandydaci uderzali do bramki piłkę po 5 razy prawą i lewą nogą po jej prowadzeniu z odległości 16–18 metrów. Ocenie podlegała poprawność ruchu.

Dyspozycje osobnicze oceniano w próbach (maksymalna liczba punktów – 16). W części ogólnej ci zawodnicy, którzy zdobyli odpowiednią liczbę punktów (powyżej 8), mogli zdobyć kolejne 16 pkt. za następujące próby:

- badanie sprawności umysłowej i koncentracji uwagi (0–2 pkt.)

Kandydaci otrzymywali punkty za testy sprawności umysłowej i koncentracji uwagi. Zastosowano dwa testy – R-60 i C-40 (podobnie jak w roku 1997):

- badanie poziomu lęku (0–2 pkt.)

Kandydaci otrzymywali punkty za testy mierzące poziom lęku raz traktowanego jako stan (proces – tu i teraz), a drugi raz jako cecha (właściwość). Zastosowano test STAI w wersji Strelaua i współpracowników:

- próba szybkości lokomocyjnej – bieg na dystansie 20 m po linii prostej ze startu lotnego,
- próba koordynacji ogólnej (modyfikacja testu Haleczki),
- próba skoczności – skok w dal z miejsca,
- próba siły – rzut piłką lekarską 2 kg.

Następnie wszystkie punkty z poszczególnych prób z psychologii (sprawność umysłowa, koncentracja uwagi, poziom lęku) oraz sprawności ogólnej (szybkości, koordynacji ogólnej, siły, skoczności) były wpisywane do bazy

danych w komputerze. Każdy z zawodników miał formularz, na którym były zamieszczane wszystkie wyniki z poszczególnych prób (tab. 2). Kolejnym etapem było sporządzenie listy rankingowej kandydatów, którzy osiągnęli 50% punktów za działania ukierunkowane oraz wyniki uzyskane w próbach oceniających dyspozycje osobnicze.

Następnie z listy rankingowej kandydatów, którzy spełnili określone wymagania egzaminacyjne (otrzymali powyżej 50% punktów za działania ukierunkowane), wybrano zawodników z pola, których wiek kalendarzowy i biologiczny były na zbliżonym poziomie. Przy czym preferowano kandydatów wolniej rozwijających się biologicznie. Przy doborze zawodników o bardzo podobnych i zbliżonych ocenach za działania ukierunkowane i ogólne wybierano zawodników z mniejszych klubów (którzy mieli trudniejsze warunki rozwoju). Zdecydowanie odrzucono kilku kandydatów, których sprawność umysłowa i potencjał umysłowy był na bardzo niskim poziomie (0 punktów z prób psychologicznych).

Egzamin dla bramkarzy był podobny jak dla zawodników z pola i składał się z trzech części:

- 1) działania ukierunkowane – ocena kandydata w grze właściwej „siedmiu przeciwko siedmiu” (0–12 pkt.) oraz ocena w teście ukierunkowanym (0–2 pkt.),
- 2) badanie dyspozycji osobniczych,
- 3) ocena końcowa kandydata – prognozowana ocena wysokości ciała i określenie wieku kalendarzowego i biologicznego.

Ocena tych zawodników obejmowała w pierwszej kolejności ich postawę w grze właściwej „siedmiu przeciwko siedmiu”. Gra ta trwała 2 razy po 10 minut (równoległe byli oceniani zawodnicy z pola). Każdy kandydat rozegrał około 6–8 meczów w trakcie egzaminu, w ocenie końcowej uwzględniono średnią ze wszystkich meczów.

W grze „siedmiu przeciwko siedmiu” dla bramkarzy (karta obserwacji działań indywidualnych bramkarza – **rys. 3**) ocenie podlegały działania indywidualne kandydata w grze obronnej:

- gra na linii (0–2 pkt.),
- gra na dole przedpoła (0–2 pkt.),
- gra na górze przedpoła (0–2 pkt.),
- pewność chwytu (0–2 pkt.).

Działania indywidualne kandydata w grze ofensywnej:

- gra w ataku (0–2 pkt.),
- rozpoczęcie gry (0–2 pkt.).

Kandydat otrzymywał 2 punkty za wykonanie danego działania poprawnie i skutecznie, 1 punkt za wykonanie poprawne i nieskuteczne. W tej grze bramkarze mogli otrzymać od 0 do 12 punktów.

Tabela 2. Przykład zapisu punktów we wszystkich próbach podczas egzaminu dla jednego zawodnika z pola

Nazwisko i imię	M. D.
Grupa	I A
Nr kodowy	20
Ocena działań ukierunkowanych w grze „7×7”	
A1 – Gra ciałem	1,8 pkt.
A2 – Walka o piłkę	1,8 pkt.
A3 – Utrzymanie piłki	1,8 pkt.
A4 – Prowadzenie, drybling, zwód	2,0 pkt.
A5 – Przyjęcie piłki	2,0 pkt.
A6 – Szybkie rozegranie piłki bez przyjęcia	1,5 pkt.
Ocena działań ukierunkowanych w testach:	
A7 – Uderzenie piłki głową	2,0 pkt.
A8 – Uderzenie piłki nogą	2,0 pkt.
Suma punktów „A”	14,9 pkt.
Ocena dyspozycji osobniczych w próbach:	
B1 – Psychologia – Test Ravena	1,5 pkt.
B2 – Psychologia – Test STAI	1,5 pkt.
B3 – Szybkość do 20 m	2,0 pkt.
B4 – Koordynacja	2,0 pkt.
B5 – Skoczność	0,5 pkt.
B6 – Siła	1,0 pkt.
Suma „B”	8,5 pkt.
Suma „A + B”	23,4 pkt.
Pozycja	zawodnik z pola
Wiek kalendarzowy	15,323
Wiek rozwojowy	16,099
Wysokość ciała	172,18 cm
Wysokość docelowa	182,28 cm

Drugą ocenę działań ukierunkowanych umożliwiał test sprawności ukierunkowanej, który pozwalał w zbliżonym stopniu ocenić indywidualne wyszkolenie bramkarskie (sposób poruszania się bramkarza i chwyt piłki). Za ten test kandydat mógł otrzymać od 0 do 2 punktów. Test ten polegał na tym, że zawodnik poruszał się 3 sposobami (krokiem dostawnym, skrzyżnym, dowolnym) po linii trójkąta równobocznego, w kątach którego znajdowały się bramki (boki trójkąta miały po 8 m). Na końcu każdego boku bramkarz musiał chwycić podaną piłkę w połączeniu z padem. Czas wykonania próby wynosił 2 minuty. Ocenie podlegała struktura ruchów bramkarza i rodzaj chwytu.

Po ocenie działań ukierunkowanych (gra „siedmiu przeciwko siedmiu” oraz test sprawności ukierunkowanej), za które zawodnicy mogli otrzymać od 0 do 14 punktów, przystępowano do oceny potencjału osobniczego kandydata. Jednak dalszej ocenie podlegali tylko zawodnicy, którzy osiągnęli liczbę punktów powyżej 50% (powyżej 7 pkt.).

W ocenie dyspozycji osobniczych zawodnicy mogli otrzymać maksymalnie 8 punktów. W części ogólnej zawodnicy, którzy osiągnęli odpowiednią liczbę punktów (powyżej 7), byli oceniani następująco:

- przez badanie sprawności umysłowej i koncentracji uwagi (0–2 pkt.),
- przez badanie poziomu lęku, takie samo jak zawodników z pola (0–2 pkt.),
- przez test sprawności ogólnej (0–4 pkt.).

W skład tego testu wchodziły trzy próby wykonywane w sali gimnastycznej, badające koordynację ogólną, zwinność, gibkość, skoczność.

Pierwszy test był wykonywany na ścieżce akrobatycznej z wykorzystaniem kółek. Na sygnał bramkarz wykonywał rozbieg (ok. 10 m) i wyskok obu nóg w górę, chwytając oburącz kółka. Próbę powtarzano 3 razy; za każdym razem kółka podwieszane były wyżej (3 poziomy). Ocenie podlegała skoczność.

Drugi test polegał na wykonaniu kilkunastu odbić z różnych pozycji wyjściowych na batucie w czasie około 3–4 minut. Ocenie podlegała ogólna koordynacja ruchowa kandydata.

Trzeci test polegał na pokonaniu toru zwinnościowo-akrobatycznego na czas. Na sygnał kandydat wykonywał przejście pod trzema tyczkami na czworakach, przeskok przez skrzynię, przewrót w przód i w tył, pad w bok, w lewą i prawą stronę oraz bieg połączony z trzykrotnym obiegnięciem chorągiewki. Próbę powtarzano i do wyniku końcowego zaliczano najlepszy czas.

Po wykonaniu przez kandydata działań ukierunkowanych (ocena kandydata w grze właściwej oraz ocena w teście ukierunkowanym) oraz po badaniach dyspozycji osobniczych wszystkie wyniki wpisywano do komputerowej bazy danych. (Każdy zawodnik miał swój formularz, w którym były zamieszczane jego wyniki z poszczególnych prób – tab. 3.)

Tabela 3. Przykład zapisu punktów we wszystkich próbach podczas egzaminu dla bramkarza

Nazwisko i imię	J. K.
Grupa	I A
Nr kodowy	215
Ocena działań ukierunkowanych w grze „7×7”	
A1 – Gra na linii	1,4 pkt.
A2 – Gra na przedpolu „dół”	1,5 pkt.
A3 – Gra na przedpolu „górze”	1,4 pkt.
A4 – Pewność chwytu	1,1 pkt.
A5 – Gra w ataku	1,2 pkt.
A6 – Rozpoczęcie gry	1,4 pkt.
Ocena działań ukierunkowanych w teście:	
A7 – Test sprawności ukierunkowanej	4,0 pkt.
Suma punktów „A”	12 pkt.
Ocena dyspozycji osobniczych w próbach:	
B1 – Psychologia – Test Ravena	1,5 pkt.
B2 – Psychologia – Test STAI	1,0 pkt.
B3 – Test sprawności ogólnej	1,0 pkt.
Suma „B”	3,5 pkt.
Suma „A + B”	15,5 pkt.
Pozycja	bramkarz
Wiek kalendarzowy	15,227
Wiek rozwojowy	18,000
Wysokość ciała	179,50 cm
Wysokość docelowa	188,42 cm

*Wnioski końcowe dotyczące naboru
do zespołowych gier sportowych*

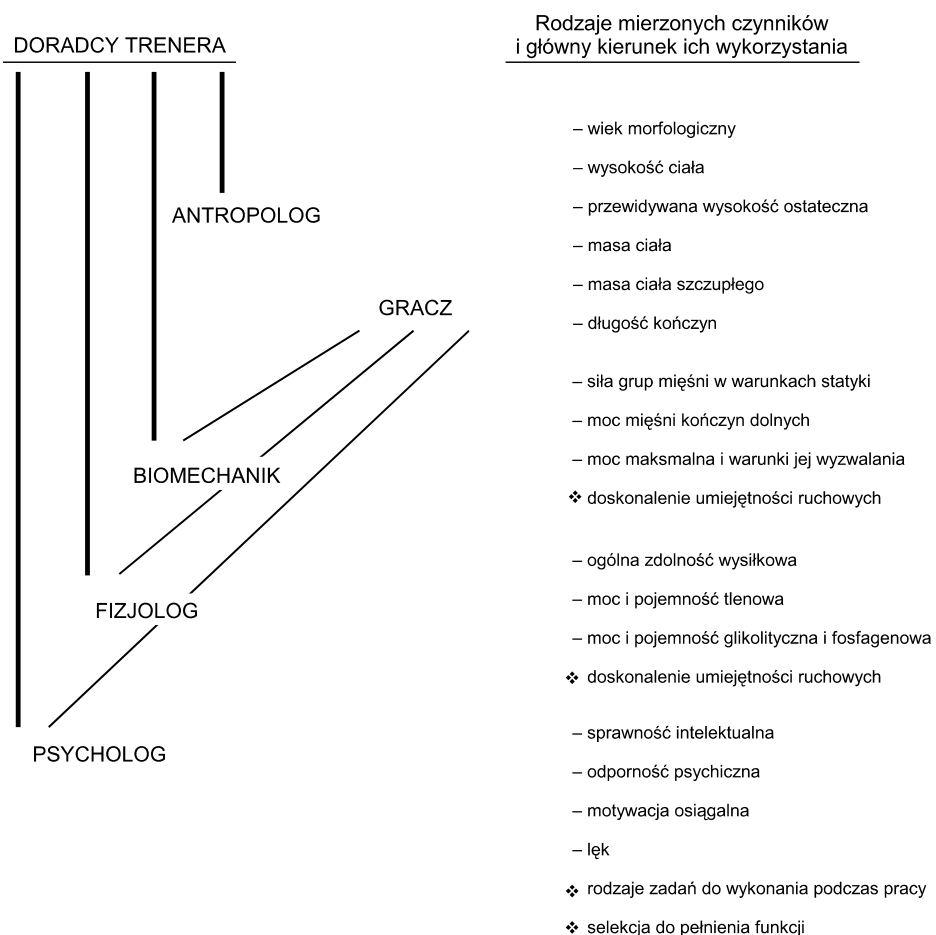
1. Dobór do gier sportowych ze względu na różne kryteria powinien być prowadzony osobno dla zawodników z pola i dla bramkarzy.
2. Diagnostyczność stosowanych prób i testów jest zróżnicowana, stąd różnym próbom przyznawano zróżnicowane wartości punktowe.
3. Najważniejszym kryterium doboru do gry sportowej powinna być ocena działań ukierunkowanych w grach symulacyjnych i testach, czyli w warunkach gry z przeciwnikiem (różne formy gier). Podstawowym kryterium pozwalającym na obiektywną ocenę kandydata jest podział działań indywidualnych w obronie (w tym gra ciałem i walka o piłkę nogą) oraz w ataku (w tym przyjęcie i utrzymanie piłki, prowadzenie piłki, szybkie rozegranie piłki bez przyjęcia oraz uderzenia piłki).
4. Dlatego też kandydaci powinni osiągać wyniki powyżej przeciętnej dla badanej grupy. Dotyczy to oceny indywidualnej w grze „siedmiu przeciwko siedmiu” oraz w testach ukierunkowanych. Uzyskanie przez kandydatów pozytywnych, na oczekiwanym poziomie, wyników jest warunkiem dalszego rozpatrywania kandydatury na podstawie oceny dyspozycji osobniczych.
5. Ważnym czynnikiem w doborze kandydatów do gier sportowych powinna być ocena sprawności umysłowej i cech wolicjonalnych (stopień zaangażowania i aktywności w grze) niezbędnych w grze na wysokim poziomie.
6. W doborze kandydatów powinno zwrócić się baczniejszą uwagę na rozwój biologiczny zawodnika (szczególnie w wieku 15 lat jest on bardzo zróżnicowany) oraz prognozowaną wysokość ciała dla bramkarzy, co pozwalają nam określić badania antropometryczne. W ocenie niektórych dyspozycji osobniczych decydującym czynnikiem w osiągnięciu dobrych rezultatów są przede wszystkim zdolności motoryczne, takie jak siła i wytrzymałość, których wyższy poziom przejawiają osobnicy bardziej dojrzały fizycznie, o przyspieszonym rozwoju biologicznym.
7. W ocenie potencjału osobniczego kandydata zdolnościami wiodącymi powinny być próby szybkości i koordynacji ruchowej, przeprowadzone w warunkach gry właściwej.
8. W przypadku zbliżonych umiejętności i potencjału osobniczego przy doborze należy preferować graczy z małych ośrodków, w których warunki treningowe były relatywnie gorsze.
9. W czasie egzaminu należy oceniać kandydatów metodą ekspertów, w skład których wchodzi zarówno trenerzy pracujący z młodzieżą, jak i naukowcy z różnych dziedzin, badający ogólny potencjał zawodnika.

WSPOMAGANIE PROCESU DOBORU I PRZYGOTOWANIA GRACZY PRZEZ EKSPERTÓW

Dobór i przygotowanie graczy do zespołowej gry sportowej jest złożonym procesem metodycznym i społecznym. Obiektywizowanie tego procesu wymaga więc wspomagania ze strony zespołów ekspertów. W skład pierwszego zespołu ekspertów wchodzi przedstawiciele nauk wspomagających, zajmujący się badaniami usprawniającymi proces treningowy; drugi zespół to trenerzy pracujący z młodzieżą i wspomagający proces selekcji dynamicznej.

WSPOMAGANIE PRZEZ EKSPERTÓW – PRZEDSTAWICIELI NAUKI

Naglak (1998) twierdzi, że trening uzdolnionego sportowca jest bardzo złożonym przedsięwzięciem metodycznym, ponieważ z jednej strony doskonalenie zdolności gracza nie powinno narażać jego zdrowia, z drugiej zaś – aby został osiągnięty cel – obciążenie wysiłkiem musi być bardzo duże. Jak zaznaczono, kierowanie rozwojem zdolności gracza jest złożone i oparte na racjonalnie obmyślnym planie działania, twórczym realizowaniu jego założeń i systematycznej kontroli efektów treningowych. Podstawą tak rozumianego działania jest współpraca ludzi reprezentujących różne specjalności zawodowe. Istotą współpracy trenera i sportowca z doradcami jest to, że intuicyjne decyzje szkoleniowe zostają zastąpione racjonalnymi. Szczególną barierą w zdobywaniu wiedzy jest rodzaj i charakter wysiłku stanowiący podstawę sukcesu sportowego w konkretnej grze i na konkretnej pozycji oraz to, że u reprezentantów tej samej gry rodzaj czynników decydujących o mistrzostwie może mieć zupełnie odmienny związek (ekwifinalizm). Naglak (1998) uważa, że aby wyniki badań były racjonalnie spożytkowane w praktyce treningowej, niezbędny jest trener z nieprzeciętną osobowością, gruntowną wiedzą i umiejętnością transponowania informacji naukowych na dyrektywy treningowe. Kwalifikacje trenera wyznacza więc wiedza o człowieku (biologiczna, humanistyczna) z zakresu teorii sportu oraz metodyki treningu konkretnej gry. Wiąże się ona zarówno z umiejętnością realizacji wartości zawartych w istocie sportu, jak też z umiejętnością sprawnego kierowania treningiem. Osoby współpracujące z graczem powinny pamiętać o tym, że sportowiec jest w tym procesie wartością najcenniejszą, jest zdolny do wykonywania zadań na poziomie wyższym niż wymagany, do działań twórczych, wymagających coraz większej wiedzy i umiejętności. Należy mu to umożliwić, ponieważ to on powinien korzystać w stopniu najwyższym z wyników badań.



Rysunek 1. Propozycja zakresu kontrolowanych czynności w procesie kształcenia gracza

Funkcja współpracy trzech podmiotów to systematycznie powtarzane pomiary, umożliwiające realizację celów etapowych oraz celów operacyjnych, dotyczących roku treningowego oraz jego mezocyklów. Jeżeli trener chce doskonalić się przez działanie, to podstawowym warunkiem jest uzyskiwanie odpowiedniej, obiektywnej informacji zwrotnej, pozwalającej skorygować kolejne decyzje treningowe. Funkcją tej kontroli jest więc stwierdzenie stanów rzeczywistych i porównanie ich ze stanami zadanymi, a następnie wyciąganie wniosków dla sformułowania kolejnych celów trenowania. Jest to najistotniejsza funkcja kierowania procesem treningowym, ponieważ dostarcza trenerowi i zawodnikowi informacji o tym, czy efekty trenowania odpowiadają przewidywanym stanom kontrolowanych czynników organizmu sportowca (rys. 1).

Jeżeli nie występuje przewidywana zgodność, należy stwierdzić rozmiar odchyżeń i określić ich przyczyny. Wynika z tego, że efektywne kierowanie procesem treningowym uzdolnionych graczy jest możliwe tylko dzięki rzetelnym informacjom o ich stanie.

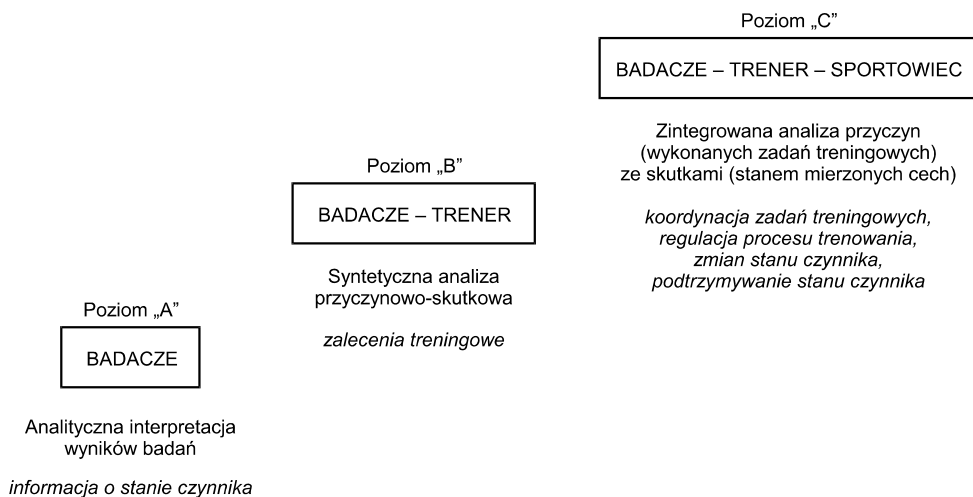
Przez tak prowadzone badania dąży się do poszukiwania tych czynników, które w sposób istotny decydują o rozwoju mistrzostwa gracza oraz do kontroli efektów treningowych.

Kiedy do kontroli efektów treningowych włączają się kompetentni doradcy, istnieje możliwość racjonalizowania procesu treningowego, a to stanowi gwarancję rozwoju zdolności gracza. Dla tak rozumianych celów badań najmniej przydatne są te z nich, których podstawę stanowi pomiar wyizolowanych czynników, mierzonych bez uwzględnienia okresu treningowego, pozycji gracza, programu trenowania itp. Niestety tego rodzaju badania należą do tradycyjnego sposobu postępowania utrwalonego w praktyce różnych dyscyplin sportu. Często bywa tak, że ich cel związany jest wyłącznie z zainteresowaniami badającego i ma nikły związek z treningiem gracza.

Wyniki badań stają się przydatne wtedy, gdy mogą być wykorzystane w praktyce. Warunkiem analizy wyników badań w ujęciu przyczynowo-skutkowym jest dokładna rejestracja zadań treningowych wykonanych przez zawodnika. Wyniki takiej analizy pozwalają w przybliżeniu ustalić, jakie wysiłki są korzystne dla zawodnika, a co wywołuje negatywne efekty, takie jak: spadek energii, niedokładne wykonywanie czynności, zmęczenie, zwątpienie czy niepokój. Poszukuje się zatem wskaźników, które w miarę rzetelnie określają właściwości umożliwiające racjonalne podejmowanie kolejnych obciążeń treningowych. Wynika z tego, że trener przystępujący do współpracy z doradcami nie może być amatorem; musi mieć znaczną wiedzę związaną z racjonalnym procesem szkolenia graczy, czyli z biegłością wyznaczenia dyrektyw treningowych i ich realizacji. Musi dbać o to, aby nie ulegać pokusie stosowania metod przynoszących doraźne korzyści. Ma to miejsce wtedy, gdy np. ordynuje się przedwcześnie zbyt wielkie obciążenia treningowe lub zachęca zawodnika nie w pełni sprawnego (lub wręcz kontuzjowanego) do treningu lub gry.

Współpraca jest najefektywniejsza, gdy w treningu uzdolnionego gracza występuje zintegrowane działanie trenera i sportowca z doradcami (rys. 2).

O zakresie takiego zespolenia z treningiem sportowca świadczy stopień zastosowania wyników badań w rozwiązywaniu problemów praktycznych. W treningu wystąpi wtedy indywidualizacja zadań treningowych w wymiernych wielkościach. Kwantyfikacja zadań treningowych powoduje, że wyznaczone dla poszczególnych ćwiczeń wartości mają charakter dyrektywny, co oznacza, że występują w nich nakazy ustalone w wielkościach wymiernych. Wpływa to korzystnie na gracza, ponieważ osiągnięcie widocznych efektów



Rysunek 2. Ilustracja form współpracy w procesie kształcenia gracza (Naglak 1998)

treningowych jest istotnym czynnikiem motywującym do dalszych wysiłków. Sprawą oczywistą jest, że w takim procesie elementarne, rzemieślnicze spełnianie przez trenera funkcji kierowniczej jest niewystarczające, gdyż musi on podjąć działania związane z programowaniem celów i zadań treningowych, ich twórczą realizację oraz szczególną, systematyczną kontrolę wywołanych efektów. Nie jest to zadanie łatwe, ale bez zintegrowanej analizy przyczyn i wywołanych przez nie efektów nawet z najzdolniejszym zawodnikiem niewiele się osiągnie.

W grach sportowych tradycyjny system rozwoju oparty jest na naturalnym awansie młodego gracza z drużyny młodzieżowej do seniorskiej oraz z drużyny niższej klasy do wyższej. System ten, aczkolwiek naturalny, jest mało ekonomiczny oraz krytykowany pod względem efektywności wyławiania talentów i ich racjonalnego rozwijania. Rozwój talentu sportowego wymaga racjonalnego planowania kariery sportowej, właściwych warunków treningu, szczególnie fachowej opieki trenerskiej, adekwatnych narzędzi kontroli skuteczności treningu i zdrowia zawodnika.

W Szkole Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu Zespół Ekspertów wspomagał próby weryfikacji systemu kwalifikacji do szkoły, opartego na umiejętnościach gry oraz ocenie dyspozycji ujawnianych w badaniach antropometrycznych, wydolnościowych, biomechanicznych i psychologicznych. Wyniki tych badań (Panfil i in. 1997) przyczyniły się do racjonalizacji szkolenia sportowego uczniów oraz stanowiły okazję do wstępnej weryfikacji ich trafności jako narzędzia badania dyspozycji do gry sportowej.

Wśród badań prowadzonych przez ekspertów nauk wspomagających wyróżniono badania somatyczne – obejmujące podstawowe pomiary antropometryczne oraz skład ciała, czynniki biomechaniczne – obejmujące momenty sił grup mięśni, testy skoczności CMJ i DJ, fizjologiczne – obejmujące moc fosfagenową, pojemność fosfagenową, moc glikolityczną, pojemność glikolityczną, psychologiczno-społeczne – obejmujące inteligencję, koncentrację uwagi, czas reakcji, koordynację wzrokowo-ruchową, ustosunkowania interpersonalne.

Natomiast współpracę z ekspertami – trenerami pracującymi z młodzieżą, oprócz można na współpracy podczas tzw. selekcji dynamicznej, czyli na ocenie dotyczącej pozostania lub odejścia gracza lub pozyskania nowego utalentowanego gracza oraz na współpracy przy ocenie sprawności indywidualnej zawodników oraz przy wyznaczaniu kryteriów doboru do uprawiania danej gry sportowej.

Poniżej przedstawiono tok postępowania z wykorzystaniem ekspertów.

Po okresie pierwszych trzech miesięcy szkoleni gracze podlegają pierwszej indywidualnej ocenie przez trenerów prowadzących. Zawodnicy są oceniani za postępy w przyswajaniu nauczanych zgodnie z przyjętym wieloletnim programem działań indywidualnych w zakresie gry obronnej i gry ofensywnej. Drugim poziomem oceny zawodników jest opinia rady trenerów, złożonej z trenerów pracujących w szkole (środowiskowej lub prowadzonej przez klub). Kolejny poziom to ocena ekspertów – trenerów pracujących z młodzieżą (trenerzy z zewnątrz). Ostatni etap weryfikacji zawodnika to opinia zespołu ekspertów – przedstawicieli nauk wspomagających.

Do oceny postępów w grze służą specjalne arkusze oceny działań indywidualnych, do których eksperci wpisują odpowiednie wartości punktowe oraz opinię o postępach zawodnika – ucznia. Eksperci (w liczbie co najmniej trzech) dokonują niezależnych ocen bez wzajemnej konsultacji.

Wszystkie nauczane działania są oceniane pod względem dokładności i skuteczności podczas gry właściwej (3–5 meczów).

Po negatywnej ocenie zarówno trenera prowadzącego zawodnika, jak i rady trenerów, uczeń jest obserwowany przez ekspertów – trenerów pracujących z młodzieżą (rys. 3).

Po ocenie postępów w grze przygotowywanego gracza następuje ocena jego dyspozycji do gry przez zespół ekspertów – przedstawicieli nauk wspomagających (psychologia, fizjologia, biomechanika, antropologia, ogólna sprawność motoryczna).

Karta obserwacji działań indywidualnych zawodnika w grze

Zawodnik nr 4 (S. D.)	
Działanie	Punkty
1. Gra ciałem	0,5
2. Walka o piłkę	0,5
3. Utrzymanie piłki	0
4. „Szybkie” rozegranie piłki	0

Uwaga: Arkusz dotyczy oceny działań zawodnika w obronie (kiedy zespół nie posiada piłki) i w ataku (kiedy zespół jest w posiadaniu piłki).

Skala ocen:

2 pkt. za poprawność i skuteczność,
1 pkt za poprawność,
0 pkt. za wykonanie niepoprawnie i nieskuteczne,
N – nie wystąpiło.

Opinia trenera-obszawatora: J. K.

Działania defensywne: Bardzo słaba umiejętność i skuteczność gry „jeden przeciwko jednemu” w obronie. Brak umiejętności ustawienia się względem przeciwnika i piłki w grze defensywnej. Element wślizgu nie występuje.

Działania ofensywne: Słabe umiejętności wyprowadzenia piłki z własnej połowy, a zarazem konstruowania akcji ofensywnych. Brak umiejętności wygrywania pojedynków „jeden przeciwko jednemu” w ofensywie i co się z tym wiąże – słabe umiejętności utrzymania piłki. Bardzo duża niedokładność podań krótkich i długich.

Opinia ogólna: Moim zdaniem zawodnik mało perspektywiczny, nie rokuje szans grania na wysokim poziomie sportowym.

Podpis trenera: J. K.
SMS „Sport Contact” Wrocław

Rysunek 3. Przykład karty obserwacji wybranych działań zawodnika S. D. podczas meczu

Ocena zawodnika S. D.:

Dyspozycje wydolnościowe niedostateczne. Psychika „dziecinna”, bardzo niski poziom motywacji wewnętrznej, niewykształcona potrzeba uczenia się i doskonalenia. Brak akceptacji w grupie. Bardzo małe możliwości intelektualne, duża zmienność emocji.

Na podstawie tych informacji podjęto decyzję o rezygnacji z gracza. Kolejny etap to przygotowywanie gracza do zmiany miejsca kształcenia ogólnego. Służą temu rozmowy psychologa, trenerów i dyrektora z zawodnikiem i jego rodzicami.

Współpraca trenerów-ekspertów dotyczy także poszukiwania uzdolnionych graczy w trakcie całego sezonu sportowego podczas trwania różnego rodzaju rozgrywek z udziałem potencjalnych kandydatów w trakcie całego sezonu sportowego.

Poszukiwanie uzdolnionych zawodników w trakcie roku szkolnego następuje przez obserwację rozgrywek makroregionalnych i centralnych, organizację turniejów halowych i otwartych, promocję szkoły w mediach, współpracę z trenerami okręgowymi i makroregionalnymi oraz reprezentacji Polski juniorów, współpracę z trenerami klubowymi, obserwacje pojedynczych meczów.

Po pozytywnej ocenie (rys. 4) przez trenera-obszernatora zawodnik poddawany jest egzaminowi praktycznemu (próby i testy). Przy dodatkowym naborze przyjęto zasadę, że nowo przyjmowany uczeń musi prezentować poziom umiejętności zbliżony do najlepszych uczniów w swojej kategorii wiekowej w trenowanej grupie. Na rysunku 4 przedstawiono przykład oceny kandydatów przyjętych (nr 11 – W. M.) i nie przyjętych do szkoły (nr 2 – D. P., nr 4 – K. D., nr 9 – P. P.).

Przedstawione wyniki badań umożliwiających usprawnienie procesu przygotowania osobnika z uzdolnieniami do gry przez wykorzystanie ekspertów potwierdziły dużą przydatność tych badań. Zobjektywizowanie procesu doboru i przygotowania kandydatów do zespołowej gry sportowej ułatwione zostało przez sprecyzowanie czynników istotnie ten proces warunkujących oraz przez zastosowanie w większości adekwatnych metod pomiarowych.

Karta obserwacji działań indywidualnych zawodnika w grze „11×11”

Działanie	Nr zawodnika			
	2 (D. P.)	4 (K. D.)	9 (P. P.)	11 (W. M.)
OBRONA				
Gra ciałem	0,5	0	1,0	1,0
Walka o piłkę nogą	N	N	0	1,5
ATAK				
Utrzymanie piłki (prowadzenie, zwody, przyjęcia, drybling)	0,5	0,5	0,5	2
Uderzenia piłki (strzały i podania średnie i długie)	1	0	0	1,5
Gra głową	0	N	N	2
„Szybkie” rozegranie piłki bez przyjęcia	N	0	0,5	2

Skala ocen:

2 pkt. za poprawność i skuteczność,
 1 pkt za poprawność,
 0 pkt. za wykonanie niepoprawne i nieskuteczne,
 N – nie wystąpiło.

Podpis obserwatora: K. P.

Rysunek 4. Przykład arkusza obserwacji zawodników w grze „jedenastu przeciwko jedenastu” podczas dodatkowego naboru do szkoły

Wydaje się, że badania wspomagające proces przygotowania zawodników z uzdolnieniami do gry zespołowej są niezwykle ważną przesłanką, umożliwiającą racjonalizację tego procesu. Interpretacja uzyskanych wyników ze względu na zróżnicowanie osobnicze graczy z uzdolnieniami do realizacji różnorodnych działań w grze wymaga indywidualnego podejścia do młodego zawodnika. Ekwifinalizm wynikający z możliwości znacznego kompensowania dyspozycji osobniczych (umysłowych, motywacyjnych, ruchowych, kondycyjnych czy prospołecznych) oraz prezentowania różnych typów działania w grze (zawodnik ofensywny, defensywny lub indywidualista współpracujący) wyznacza konieczność indywidualnego podejścia do trenowanych graczy. Wprowadzanie uśrednień statystycznych uniemożliwia właściwą interpretację uzyskanych wyników badań. Dlatego szczególnie ważne jest analizowanie uzyskanych wyników w ujęciu interdyscyplinarnym, zindywidualizowanym dla każdego gracza.

KWANTYFIKOWANIE PROCESU PRZYGOTOWANIA SPORTOWCA

Optymalizacja procesu przygotowania uzdolnionych osobników do zespołowej gry sportowej wymaga zobiektywizowania czynników określających ten proces. Wśród wielu czynników wyznaczających proces przygotowania sportowca do gry wyróżniamy te, które istotnie warunkują przebieg tego procesu, w tym między innymi wymierne wyznaczanie zadań realizowanych przez zawodników w trakcie gry i w czasie treningów (kwantyfikacja procesu), uświadomienie i zrozumienie przez uczestników tego procesu jego istoty (intelektualizacja procesu) oraz zróżnicowanego podejścia do poszczególnych zawodników (indywidualizacja procesu).

W rozdziale tym przedstawiono wyniki badań stanowiących podstawę do kwantyfikowania procesu, który w praktyce w znacznym stopniu realizowany jest intuicyjnie, a przyjmowane kierunki oddziaływania treningowego są często niezgodne ze specyfiką wysiłku występującego w zespołowej grze sportowej.

Kwantyfikacja procesu treningowego oznacza ujęcie stosunków zachodzących między badanymi przedmiotami (zdarzeniami lub cechami) w liczbach, ujęcie wielkości, ilości lub intensywności.

Wymierne określenie zadań umożliwia w dalszej kolejności zobiektywizowaną kontrolę sprawności ich realizacji oraz wywołuje u zawodników pożądane reakcje o charakterze emocjonalno-motywacyjnym.

W związku z powyższymi stwierdzeniami dokonano próby kwantyfikacji, czyli ilościowego ujęcia działań występujących w zespołowej grze sportowej.

W sposób wymierny określono zadania realizowane w grze oraz przedstawiono metodę zobiektywizowanej kontroli ich realizacji.

KWANTYFIKOWANIE ZADAŃ REALIZOWANYCH W GRZE

Kwantyfikowanie zespołowej gry sportowej obejmuje dwie fazy: kwantyfikowanie zadań realizowanych w grze oraz kwantyfikowanie kontroli ich realizacji, czyli:

- a) porównanie zamiarów zawartych w koncepcji gry z efektami,
- b) ocenę, czyli wartościowanie różnic między zamierzeniami a efektami współzawodnictwa sportowego,
- c) korektę działań realizowanych w grze w przypadku, gdy ocena ma wartość niepożądaną.

Kwantyfikowanie zadań realizowanych w grze

Działania zawodnika w zespołowej grze sportowej, prowadzące bezpośrednio do realizacji jej celów, a wynikające z przyjętej koncepcji jej rozgrywania, poddają się kwantyfikacji. W związku z tym uzasadnione jest konkretne określenie zadań indywidualnych realizowanych w grze z dokonaniem ich ilościowego podziału. Uwzględniając głównie zajmowaną przez zawodnika na polu gry pozycję oraz poziom sportowy przeciwnika, określamy wymierne zadania i następnie w ten sam sposób oceniamy poziom ich realizacji. Zadania w ataku dotyczą:

- zdobywania bramek,
- tworzenia sytuacji bramkowych,
- zdobywania pola gry piłką,
- utrzymania piłki.

Wynikiem pozytywnym gry ofensywnej jest realizacja zadań, natomiast negatywnym – strata piłki. Wszystkie inne wyniki poszczególnych działań traktowane są jako działania obojętne.

W grze obronnej zadania obejmują:

- odebranie piłki przeciwnikowi,
- przerwanie jego działań,
- utrudnianie przeciwnikowi przemieszczania piłki.

Pozytywnym wynikiem działania w obronie jest realizacja zadania, natomiast negatywnym – umożliwienie przeciwnikowi realizacji zadań ofensywnych.

W tabelach 4 i 5 przedstawiono przykłady stawianych zadań realizowanych w grze przez poszczególnych zawodników.

Tabela 4. Zadania indywidualne względnie niezależne od działań partnerów dla zawodnika występującego na pozycji „libero”

Rodzaj realizowanego zadania	Planowy udział danego zawodnika w realizacji zadania (liczba)
<p>1. Gdy zespół przeciwny posiada piłkę – obrona:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ przerwanie działań przeciwnika przez wślizg, ▪ odebranie piłki przez wyprzedzenie, ▪ odebranie piłki przez grę ciałem. <p>2. Gdy zespół posiada piłkę – atak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ prowadzenie piłki umożliwiające utrzymanie piłki, ▪ prowadzenie piłki umożliwiające zdobycie pola gry, ▪ uderzenie piłki nogą stwarzające sytuację do zdobycia bramki, ▪ uderzenie piłki głową umożliwiające zdobycie bramki. 	<p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 6)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 4)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 4)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 4)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 6)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 3)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 2)</p>

Tabela 5. Zadania indywidualne zależne od działań partnerów dla zawodnika występującego na pozycji prawego napastnika

Rodzaj realizowanego zadania	Założony udział w realizacji zadań
<p>1. Gdy zespół przeciwny posiada piłkę – obrona:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonanie podwojenia na połowie przeciwnika po stracie piłki, ▪ skracanie i zawężanie pola gry. <p>2. Gdy zespół posiada piłkę – atak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zastawianie, czyli stosowanie zasłon w polu karnym przeciwnika, ▪ wykonywanie przepuszczenia piłki w strefie ataku, ▪ wykonanie zmiany pozycji przez zmianę krzyżową, ▪ wykonanie zmiany pozycji przez zmianę równoległą. 	<p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 6)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 6)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 2)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 2)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 3)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 3)</p>

Kwantyfikowanie kontroli realizacji zadań w grze

1. Sprecyzowanie zadań przed rozpoczęciem gry:
Kontrola przebiegu gry sportowej to porównanie zadań zawartych w koncepcji gry z uzyskanymi efektami; zatem warunkiem prowadzenia kontroli zespołowej gry sportowej jest sprecyzowanie zadań przed jej rozpoczęciem.
2. Porównanie zamiarów zawartych w koncepcji gry z efektami stanowi drugą część kontroli.
3. Ocena, czyli wartościowanie różnic między zamierzeniami a efektami współzawodnictwa sportowego stanowi trzecią część kontroli. Po zakończeniu gry należy dokonać szczegółowej oceny sprawności realizacji zadań i celów przez poszczególnych graczy, a także przez cały zespół. Najlepszy zapis przebiegu gry to zapis na taśmie filmowej. Zapis filmowy poddaje się szczegółowej analizie i notuje wartości ilościowe i działania zawodników w grze na specjalnie skonstruowanych arkuszach obserwacji, w których uwzględnia się te działania, które uznano za podstawowe i w sposób istotny wpływające na jej przebieg.
4. Korekta działań w przypadku, gdy ocena ma wartość niepożądaną. Wynik kontroli gry sportowej stanowi podstawę do oszacowania działań stron ze względu na skuteczność realizacji zadań w grze. Ocena zawodników w grze jest więc niezmiernie istotna w uściśleniu programu poprawy jej jakości, a także w modyfikowaniu koncepcji jej prowadzenia i przygotowania do niej. Kontrola zespołowej gry sportowej prowadzona jest na bieżąco w trakcie jej trwania, a korekty są wprowadzane zarówno w czasie gry, jak i w przerwie między jej częściami.

W tabeli 6 przedstawiono poziom wykonania w grze zadań realizowanych względnie niezależnie od działań partnerów: zadania indywidualne dla zawodnika występującego na pozycji „libero”.

Podsumowując zagadnienie kwantyfikowania zadań realizowanych w grze, można wysunąć następujące wnioski:

1. Istnieje możliwość wymiernego, stosunkowo precyzyjnego wyznaczenia zadań indywidualnych, a sprawność ich realizacji w grze można ocenić w sposób zobiektywizowany.
2. Ze względu na dużą szybkość zmian sytuacji występujących w grze oraz fakt, że zadania zespołowe dotyczą jednocześnie grupy zawodników, możliwość ich kwantyfikowania jest ograniczona, a sprawność realizacji ocenia się jedynie szacunkowo.
3. Kwantyfikowanie zadań realizowanych w grze pozwala na racjonalizację procesu przygotowania przez ukierunkowanie środków treningowych na doskonalenie lub modyfikację tych zadań, które na podstawie oceny skuteczności ich realizacji w grze uznano za wymagające usprawnienia.

4. Kwantyfikowanie zadań realizowanych w zespołowej grze sportowej umożliwi zobiektywizowaną ocenę wkładu poszczególnych zawodników w końcowy wynik i w konsekwencji pozwala na różnicowanie nagród i środków treningowych.
5. Kwantyfikowanie zadań pozwala także na prowadzenie indywidualnych klasyfikacji sprawności realizacji zadań cząstkowych (np. klasyfikacja zawodnika najskuteczniej odbierającego piłkę) tak, że wzmacnia współzawodnictwo wewnątrz zespołu i spełnia ważną funkcję motywacyjną.

Tabela 6. Poziom realizacji w grze zadań względnie niezależnie od działań partnerów – zadania indywidualne dla zawodnika występującego na pozycji „libero”

Rodzaj realizowanego zadania	Planowy udział danego zawodnika w realizacji zadania (liczba)	Liczba wszystkich sytuacji występujących w meczu	Liczba poprawnych sytuacji występujących w meczu	Liczba negatywnych sytuacji występujących w meczu	Ocena i korekta (zadania treningowe)
1. Gdy zespół przeciwny posiada piłkę – obrona:	▪ przerwanie działań przeciwnika przez wślizg,	4	1	3	tylko nogą bliższą
	▪ odebranie piłki przez wyprzedzenie,	7	4	3	szybszy start
	▪ odebranie piłki przez grę ciałem.	7	5	2	zbyt gwałtownie (gra niezgodna z przepisami)
2. Gdy zespół posiada piłkę – atak:	▪ prowadzenie piłki umożliwiające utrzymanie piłki,	4	2	2	zbyt często do tyłu
	▪ prowadzenie piłki umożliwiające zdobycie pola gry piłką,	6	3	3	zbyt wolne wyprowadzenie
	▪ uderzenie piłki nogą stwarzające sytuację do zdobycia bramki,	3	2	1	tylko wewnętrzną częścią stopy
	▪ uderzenie piłki głową umożliwiające zdobycie bramki.	4	3	1	bardzo dobre ustawianie się w polu karnym i wykorzystanie wysokiego wzrostu

Tabela 7. Poziom realizacji w grze zadań zależnych od działań partnerów – zadania indywidualne dla zawodnika występującego na pozycji prawego napastnika

Rodzaj realizowanego zadania	Planowy udział danego zawodnika w realizacji zadania (liczba)	Liczba wszystkich sytuacji występujących w meczu	Liczba poprawnych sytuacji występujących w meczu	Liczba negatywnych sytuacji występujących w meczu	Ocena i korekta (zadania treningowe)
<p>1. Gdy zespół przeciwny posiada piłkę – obrona:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonanie podwojenia na połowie pola przeciwnika po stracie piłki, ▪ skracanie i zwężanie pola, <p>2. Gdy zespół posiada piłkę – atak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zastawianie, czyli stosowanie zasłon w polu karnym przeciwnika, ▪ wykonanie przepuszczenia piłki w strefie pomocy, ▪ wykonanie zmiany pozycji przez wykonanie zmiany krzyżowej, ▪ wykonanie zmiany pozycji przez wykonanie zmiany równoległej. 	<p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 6)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 6)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 2)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 2)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 3)</p> <p>w każdej korzystnej sytuacji (nie mniej niż 3)</p>				<p>za późne działanie</p> <p>mała aktywność po akcji ofensywnej (przestoje w grze)</p> <p>lepiej wykorzystać grę ciałem</p> <p>mało przekonujące wykonanie zwodu</p> <p>zbyt wolne tempo</p> <p>nie wykonuje zmian równoległych</p>

KWANTYFIKOWANIE ZADAŃ TRENINGOWYCH

Wśród sposobów działania gracza wyróżniamy działania względnie niezależne od działań partnerów oraz działania podporządkowane współdziałaniu, a wieloletni program ich nauczania powinien uwzględniać strukturę celów realizowanych przez zawodników w grze, a wykonywanych według zasad: (1) zdobądź bramkę, a jeśli nie możesz, to (2) stwórz sytuację do zdobycia bramki, a jeśli nie możesz, to (3) zdobądź pole gry, a jeśli nie możesz, to (4) utrzyмай piłkę.

Wynikiem pozytywnym gry ofensywnej jest realizacja zadań, natomiast negatywnym strata piłki.

W obronie cele są realizowane przez graczy według zasad: (1) odbierz przeciwnikowi piłkę, a jeśli nie możesz, to (2) przerwij jego działania, a jeśli nie możesz, to (3) utrudniaj przeciwnikowi przemieszczanie piłki.

Pozytywnym wynikiem działania w obronie jest realizacja zadania, natomiast negatywnym – umożliwienie przeciwnikowi realizacji zadań ofensywnych.

Na podstawie wymienionych celów gry w ataku i obronie został opracowany wykaz działań indywidualnych i grupowych w ataku i obronie do nauczania każdego gracza przez 6 lat (Paluszek 1999).

KWANTYFIKOWANIE POZIOMÓW AWANSU SPORTOWEGO MŁODYCH ADEPTÓW GRY

Indywidualny poziom awansu sportowego powinien stanowić podstawę rozliczania trenerów pracujących z młodzieżą. Tak więc trenerzy odpowiadają za poszczególnych zawodników, a nie zespoły. Wielkość grup treningowych należy tak dobrać, aby umożliwiała indywidualną pracę treningową z poszczególnymi zawodnikami. Praktyka wskazuje, że trenerzy rozliczani nie za pracę z zespołem, a za indywidualny awans sportowy zawodnika, koncentrują się na szybkości i dokładności nauczania działań występujących w grze w ataku i obronie, selekcji dynamicznej, czyli odrzucaniu zawodników „nierozwojowych” oraz na poszukiwaniu nowych uzdolnionych graczy.

Poniżej przedstawiono przykład poziomów awansu sportowego, opracowany przez Paluszka (1999).

- 0 poziom – Liga Trampkarzy Starszych (14–15) lat
- I poziom – Liga Juniorów Młodszych (15–16) lat
- II poziom – Liga Okręgowa Juniorów Starszych (17–18) lat
- III poziom – Liga Juniorów Starszych Makroregionalna (17–18) lat
= V Liga Seniorów
- IV poziom – IV Liga Seniorów – zawodnik „wchodzący” = Reprezentacja Polski Juniorów U-15, U-16 – szeroka kadra
- V poziom – IV Liga Seniorów – zawodnik „podstawowy” = Reprezentacja Polski Juniorów U-15, U-16 – zawodnik podstawowy
- VI poziom – III Liga Seniorów – zawodnik „wchodzący” = Reprezentacja Polski Juniorów U-17, U-18 – szeroka kadra

- VII poziom – III Liga Seniorów – zawodnik „podstawowy” = Reprezentacja Polski Juniorów U-17, U-18 – zawodnik podstawowy
- VIII poziom – II Liga Seniorów – zawodnik „wchodzący” = Młodzieżowa Reprezentacja Polski – szeroka kadra
- IX poziom – II Liga Seniorów – zawodnik „podstawowy” = Młodzieżowa Reprezentacja Polski – zawodnik podstawowy
- X poziom – I Liga Seniorów – zawodnik „wchodzący”
- XI poziom – I Liga Seniorów – zawodnik „podstawowy”
- XII poziom – I REPREZENTACJA POLSKI

Zadaniem trenerów jest przygotowanie zawodników do gry na wyższych poziomach, niż ich wiek kalendarzowy, czyli do gry ze starszymi kolegami. I tak np. w sezonie 1997/98 w Szkole Mistrzostwa Sportowego we Wrocławiu awans sportowy graczy wyglądał następująco:

W II klasie (16 lat) na ogólny stan 35 uczniów: na III poziomie było 25 uczniów (71%), czyli o 1 stopień wyżej niż ich wiek kalendarzowy, na IV poziomie było 6 uczniów (17%), czyli o 2 stopnie wyżej niż ich wiek kalendarzowy, na V poziomie było 4 uczniów (12%), czyli o 3 stopnie wyżej niż ich wiek kalendarzowy.

W III klasie (17 lat – na ogólny stan 31 uczniów: na IV poziomie było 10 uczniów (32%), czyli o 1 stopień wyżej niż ich wiek kalendarzowy, na V poziomie było 21 uczniów (68%), czyli o 2 stopnie wyżej niż wiek kalendarzowy.

METODYKA NAUCZANIA DZIAŁAŃ ZAWODNIKÓW W GRZE SPORTOWEJ

Racjonalne i ukierunkowane przygotowanie zawodnika do gry, ograniczające wpływ przypadku na osiągnięte efekty, wymaga podporządkowania środków przygotowania stosowanych w nauczaniu zawodników warunkom gry. Warunki te natomiast wyznaczają kryteria, na podstawie których określa się środki stosowane w przygotowaniu zawodników do rywalizacji sportowej.

KRYTERIA WYZNACZAJĄCE ŚRODKI STOSOWANE W NAUCZANIU DZIAŁAŃ ZAWODNIKÓW

Kryteria, za pomocą, których można scharakteryzować warunki gry sportowej, obejmują między innymi:

- cele (zadania), jakie realizują zawodnicy w grze,
- metody prowadzenia gry,

- zmienność chwilowych układów sił w strefach boiska,
- występowanie po sobie w grze różnych działań w ataku i w obronie,
- występowanie sytuacji wymagających wyboru jednego z kilku wariantów jej rozwiązania,
- łączenie działań indywidualnych i współdziałania,
- strefy boiska,
- aktualny czas,
- aktualny wynik gry.

Cele gry jako wyznacznik środków przygotowania gracza

W grze zawodnicy indywidualnie, grupowo lub zespołowo realizują częściowe cele gry ofensywnej i obronnej, które w konsekwencji prowadzą do realizacji celu głównego gry, tj. zwycięstwa lub remisu. Celem gry obronnej jest odebranie piłki oraz uniemożliwienie przeciwnikowi zdobycia bramki. Cele te osiąga się przez przeciwdziałanie utrzymaniu piłki przez przeciwnika, przeciwdziałanie zdobywaniu przez niego pola piłką oraz przez tworzenie sytuacji bramkowych. Wynikiem pozytywnym przeciwdziałania jest odebranie piłki lub przerwanie ataku przeciwnika, wynikiem negatywnym jest umożliwianie przeciwnikowi realizacji działań ofensywnych i w konsekwencji – utrata bramki.

Celem gry ofensywnej jest zdobycie bramki, cel ten osiąga się przez utrzymanie piłki, zdobywanie pola piłką, tworzenie sytuacji bramkowych i uderzenie piłki do bramki. Wynikiem pozytywnym gry ofensywnej jest zdobycie bramki, negatywnym – strata piłki.

Wskazówki metodyczne

Z powyższej analizy wynika ważna wskazówka metodyczna, iż każdy środek nauczania działania zawodnika powinien prowadzić do realizacji jednego lub więcej celów gry np. zadanie treningowe może być sformułowane następująco:

Zadanie treningowe nr 1: doskonalenie tworzenia sytuacji bramkowych przez drybling dla jednej grupy graczy oraz równocześnie doskonalenie umiejętności przeciwdziałania tworzeniu sytuacji bramkowych przez grę ciałem dla drugiej grupy.

Zadanie treningowe nr 2: nauka grupowego utrzymania piłki przez wybieganie na wolne pole i podania piłki dla jednej grupy graczy oraz równocześnie nauka grupowego przeciwdziałania utrzymaniu piłki przez „podwajanie”, „potrącanie” i aktywną strefę dla drugiej grupy.

Metody prowadzenia gry

Metodę prowadzenia gry rozumieć należy jako powtarzalny sposób zachowania się zawodników, w którym przez zastosowanie wybranych działań indywidualnych, grupowych i zespołowych doprowadza się do osiągnięcia wciąż takich samych lub podobnych celów gry przy możliwie ograniczonym nakładzie własnym. W dotychczasowej praktyce prowadzenia gry najczęściej sięga się do metod dostosowujących działania zawodników do aktualnej sytuacji. Są to następujące metody:

Metoda wyczekiwania

Metoda wyczekiwania polega na wyborze działania ofensywnego lub defensywnego w myśl zasady, że istnieje prawdopodobieństwo poprawienia sytuacji i pewność, że nie będzie gorzej. W grze sportowej metodę tę stosuje się w sytuacji utrzymywania się korzystnego wyniku gry lub w przypadku gry z potencjalnie silniejszym przeciwnikiem, wyczekując na dogodną chwilę. Będąc przy piłce w rzeczywistości dążymy do jej utrzymania, pozorując działania zaczepne. Sens wyczekiwania polega na uśpieniu czujności przeciwnika, by w najmniej spodziewanym momencie zaskoczyć go skutecznym atakiem. Jednak stosowanie tej metody jako jedyne sposobu w dążeniu do realizacji celu gry obniża jej atrakcyjność i przyczynia się do spadku zainteresowania grą ze strony sympatyków, mediów i sponsorów.

Metoda zaskoczenia

Do niezwykle ważnych metod gry zaliczyć należy metodę zaskoczenia (wykorzystania dezinformacji przeciwnika). W tym postępowaniu ważne jest takie zamaskowanie własnych zamiarów, żeby nie były znane do końca stronie przeciwnej. Ukrywając zamiary, rozpowszechnia się informacje o własnych niedyspozycjach, zataja się skład zespołu, stosuje się nieoczekiwane sposoby w grze, uchyla się od niej lub działa pozornie nieracjonalnie. Odstąpienie od racjonalnych działań określa się jako paradoks zaskoczenia, który często niechcący przytrafia się niedoświadczonemu sportowcowi. Doświadczony sportowiec w sposób świadomy zaskakuje przeciwnika w następujący sposób:

- nagłe przejście z gry głęboką obroną do gry z wykorzystaniem skracania pola oraz gry na „spalony”,
- nagłe włączenie się do akcji ofensywnej obrońców,
- przejście do gry w ataku długim podaniem z pominięciem środka pola.

Metoda koncentracji zawodników w miejscu rozgrywania piłki

Metoda ta zaleca skupienie możliwie dużej liczby zawodników w miejscu, gdzie znajduje się piłka, celem zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji celu gry, tj. zdobycia bramki czy też odbioru piłki, np.:

- przy stałych fragmentach gry przemieszczanie się obrońców pod bramkę przeciwnika,
- przemieszczanie się zawodników między sektorami i strefami boiska celem uzyskania chwilowej przewagi liczebnej nad przeciwnikiem.

Metoda zużytkowania na własną korzyść słabości w grze przeciwnika

Grę można wygrać, zmuszając przeciwnika do stosowania sposobów działania słabo przez niego opanowanych lub działań dla niego niekorzystnych, np.:

- ułatwianie lub umożliwianie przeciwnikowi gry atakiem pozycyjnym, gdy wiemy, że słabo to opanował, przez co stwarzamy sobie szansę odebrania piłki i przeprowadzenia kontry,
- umożliwienie przeciwnikowi podania piłki do partnera wykonującego najslabiej działania z piłką (prowadzenia piłki, podania, drybling),
- zmuszenie przeciwnika do gry na tzw. lewą stronę, gdy wiemy, że jest zawodnikiem prawostronnym,
- nasilenie ataków w strefie boiska, gdzie przeciwnik broni się najslabiej.

Metoda faktów dokonanych

Zaleca ona realizację wcześniej, gdy jest to jeszcze względnie łatwe, takiego stanu, który umożliwi realizację celu końcowego gry, np. zdobycie bramki w początkowej fazie gry, gdy gramy z przeciwnikiem na jego boisku.

Metoda potencjalizacji

Metoda ta prowadzi do osiągnięcia zamierzonego celu nie przez wykonanie działań, lecz przez stworzenie lub ukazanie możliwości jego zaistnienia. Jest to metoda zastraszania, wywierania presji, np. przez ukazanie przeciwnikowi w trakcie rozgrzewki skutecznego wykonania określonych sposobów działania, np. strzałów do bramki, stałych fragmentów gry celem przestraszenia go.

Chwilowy układ sił jako kryterium doboru środków treningowych

W grze sportowej ze względu na dużą zmienność sytuacji w różnych strefach boiska powstają chwilowe układy liczebne przeciwdziałających zawodników, układy równowagi lub przewagi jednej ze stron. Jeżeli dogodna chwilowa sytuacja nie zostanie wykorzystana przez jedną ze stron w krótkim czasie (często kilku sekund), to ze względu na dążenia przeciwników do uzyskania równowagi lub przewagi sił sytuacja przewagi zmienia się na sytuację równowagi lub przewagi drugiej strony.

Wskazówki metodyczne

Przy formułowaniu środków nauczających czy też doskonalących działania indywidualne i grupowe należy w grach małych i fragmentach gry stosować różne układy sił i wymuszać konieczność szybkiego rozwiązania zaistniałych sytuacji (presja krótkiego czasu na wykonanie).

Należy więc w ćwiczeniach stosować nierównowagę sił w długich okresach czasu, np. od 30 sekund do 3 minut (ćwiczenie realizowane jest w układzie 2:1, 3:1, 4:2 itp.) lub w chwilowej nierównowadze lub równowadze kilku do kilkunastu sekund, po tym czasie do ćwiczenia włącza się dodatkowy zawodnik i zmienia układ sił (ćwiczenia realizuje się w układzie 2:1+1, lub 3:2+1, 2:3+1) lub ćwiczenie się przerywa.

Łączenie różnych działań występujących w grze jako wyznacznik ćwiczenia treningowego

Innym ważnym zagadnieniem przy formułowaniu środków treningowych doskonalących działania zawodników jest konieczność łączenia w ćwiczeniach różnych działań, które w grze występują bezpośrednio po sobie.

Obserwacje i doświadczenia autora wskazują, że zawodnicy mają kłopoty z „płynnym” łączeniem różnych działań, które następują po sobie, a wynikają z sytuacji zaistniałej na boisku np. często po odebraniu piłki następuje drybling i krótkie podanie do partnera, a następnie wybiegnięcie na pozycję celem otrzymania piłki. W innej sytuacji wykonuje się zasłonę dla ułatwienia gry partnerowi z piłką. W jeszcze innym momencie, po ominięciu przeciwnika zwodem, następuje krótkie prowadzenie piłki, a następnie podanie jej do partnera i przejście do asekuracji strefy boiska, którą „odkrył” partner. Kolejna sytuacja: po stracie piłki następuje bezpośrednie przejście do walki o jej odebranie lub powrót do obrony na miejsce partnera atakującego zawodnika z piłką (asekuracja). Kłopoty z łączeniem następujących po sobie działań wynikają między innymi z wyizolowanego, analitycznego ich nauczania.

Wskazówki metodyczne

W związku z tym środki treningowe powinny wymuszać na zawodniku doskonalenie umiejętności łączenia dwóch, trzech, czterech następujących po sobie działań, np.:

- odebranie piłki „wślizgiem” → zdobycie pola dryblingiem → zdobycie pola i podanie do partnera na „wolne pole” lub
- stworzenie sytuacji do zdobycia bramki przez podanie piłki do partnera → wybieganie na pozycję celem zdobycia pola przez podanie.

Wariantowość działań jako kryterium wyznaczania środka treningowego

Gra sportowa charakteryzuje się dużą różnorodnością często niepowtarzalnych sytuacji zadaniowych, wymagających od zawodnika wyboru jednego z wariantów umożliwiających skuteczne ich rozwiązanie. Wydaje się, że szybka zmienność i różnorodność powstających w grze sytuacji powoduje, że z gry wychodzą zwycięsko zawodnicy, którzy szybciej, bardziej elastycznie realizują przygotowany plan działania, lepiej oceniają sytuację, którzy są zdolni szybciej wybrać i zastosować prawidłowe rozwiązanie. Działania zawodnika w grze sprowadzają się do świadomego lub spontanicznego wyboru działania.

Wskazówki metodyczne

W trakcie zajęć treningowych należy dobrać środki wymuszające na zawodnikach wybór działania z co najmniej dwóch możliwości, np.:

- przemieścić się z piłką prowadząc ją przy nodze czy podać partnerowi,
- uderzyć piłkę kierując ją bezpośrednio do bramki czy też podać partnerowi,
- odebrać piłkę przeciwnikowi przez przechwycenie podania czy też przez pojedynkę „barkiem w bark”,
- odebrać piłkę „barkiem w bark” czy wykonać „wślizg”,
- przemieścić piłkę za pomocą długiego lub krótkiego podania.

Upływający czas gry jako kryterium doboru środków treningowych

Jednym z ważnych czynników wpływających na aktywność i skuteczność działań zawodnika w grze jest upływający czas gry. Długi czas gry powoduje pojawienie się zmęczenia, które wpływa zarówno na aktywność zawodnika, czyli ilość podejmowanych działań prowadzących do realizacji celów gry, a także na ich skuteczność, czyli stopień osiągania celów gry.

Wskazówki metodyczne przy doborze środków nauczania i doskonalenia działań zawodnika w grze

W fazie nauczania należy stosować metodę powtórzeniową, zgodnie z którą zawodnicy względnie wypoczęci wykonują określone zadania treningowe. W tym przypadku zawodnik koncentruje się jedynie na skutecznym ich wykonywaniu. W fazie doskonalenia określonych działań stosujemy metodę interwałową, zgodnie z którą kolejne powtórzenia określonego działania odbywają się przy niepełnym wypoczynku zawodnika (tętno ok. 100–120 ud/min). Sytuacja taka zbliżona jest do sytuacji w grze, gdyż zmierza do skutecznego działania mimo narastającego zmęczenia. Jest wielu zawodników, którzy

skutecznie działają przy względnym wypoczynku, natomiast przy zmęczeniu skuteczność ich spada zasadniczo. Przed wykonaniem działań występujących w grze należy więc doprowadzać do zmęczenia graczy, np. ćwiczeniami ogólnymi i przy zmęczeniu wymuszać skuteczne wykonanie działań z piłką.

Aktualny wynik gry jako kryterium doboru środków treningowych

Kolejnym czynnikiem zewnętrznym wpływającym niewątpliwie na aktywność i skuteczność działań zawodnika w grze jest aktualny wynik gry. W grze zespół remisuje, wygrywa lub przegrywa. Każdy z tych wyników wpływa na sposób działania zawodników. W sytuacji, gdy zespół uzyskuje korzystny wynik, sytuacja ta w kategoriach psychologicznych jest względnie komfortowa i to ułatwia sprawne zachowanie w grze. W przypadku niekorzystnego wyniku zawodnik poddany jest sytuacji stresującej, która może wywołać zbyt duże pobudzenie lub zniechęcenie graczy i wpływać niekorzystnie na sprawność ich działania.

Wskazówki metodyczne

W nauczaniu i doskonaleniu działania sportowców w grze, stosując różne formy gier, należy ustalać wyjściowo wynik gry, który zawodnicy mają zmienić, np. w grze małej „trzech przeciwko trzem” ustala się, iż jeden z zespołów, teoretycznie słabszy, prowadzi 3:0, gra ma trwać 10 minut i w tym czasie drugi zespół ma doprowadzić do remisu. W przypadku tego typu ćwiczeń należy pamiętać o tym, by ustalony wynik nie był zbyt wysoki, gdyż zawodnicy uznają, że nie mają szans na odrobienie, ani zbyt niski, gdyż wtedy nie wywołuje odpowiedniej motywacji.

Strefy pola gry jako kryterium doboru środków

Innym ważnym czynnikiem wyznaczającym sposób działania zawodnika jest sektor pola gry, w którym odbywa się działanie. I tak inne działania będą dominowały w strefie obrony, a inne w strefie ataku. Jeżeli w strefie obrony głównym celem jest przeciwdziałanie tworzeniu przez przeciwnika sytuacji bramkowych i przeciwdziałanie zdobywaniu bramek, to w strefie ataku przeciwnie: zawodnicy dążą do zdobycia bramki lub stworzenia sytuacji do jej zdobycia.

KRYTERIA WYZNACZAJĄCE ORGANIZACJĘ ZAJĘĆ PRZYGOTOWUJĄCYCH DO GRY

Wśród istotnych wyznaczników organizacji zajęć treningowych, prowadzących do nauczania lub doskonalenia działań zawodników należy wyróżnić:

- cele zajęć treningowych,
- formy organizacji zajęć,
- wariant organizacyjny,
- metodę treningową.

Cele (zadania) realizowane w nauczaniu działań zawodników

Wśród celów treningowych możemy wyróżnić:

- a) nauczanie lub doskonalenie sposobów realizacji zadań w grze,
- b) selekcję zawodników do zespołu lub na poszczególne pozycje,
- c) kontrolę sprawności wykonywania nauczanych i doskonalonych działań.

Zasady i sposoby zachowania się zawodników w grze w piłkę nożną zostały szczegółowo opisane w rozdziale 3.

Selekcja zawodników do zespołu lub na poszczególne pozycje realizowana jest za pomocą gier i fragmentów gry. Gry selekcyjne polegają na wykonywaniu zadań przez zawodnika w grze zgodnie z założeniami. Zrealizowanie przez zawodników postawionych zadań stanowi podstawę oceny dokonywanej przez selekcyjnera i uwzględnienia zawodnika w składzie zespołu lub nie. Gry tego typu toczą się zazwyczaj ze względu na potrzebę ustalenia grupy zawodników, którzy mają reprezentować klub oraz tam, gdzie liczba miejsc w grupie reprezentacyjnej jest mniejsza niż liczba kandydatów. Gry selekcyjne umożliwiają:

- dobór zawodników do zespołu (określenie składu podstawowego),
- dobór zawodników na określone pozycje w grze zgodnie z przyjętym systemem gry.

W trakcie gry selekcyjnej trener dokonuje częstych (co kilkanaście minut) zmian grającego składu (przy czym stosuje także zmiany powrotne) oraz zmian w składzie grającym, zamieniając zawodników na określonych pozycjach zgodnie z przyjętą koncepcją gry.

Podstawę kontroli sprawności wykonywania nauczonych i doskonalonych działań stanowi porównanie celów zawartych w programie przygotowującym zawodnika do gry z uzyskanymi efektami na podstawie przyjętych kryteriów. Cel kilku lub kilkunastu zajęć treningowych może stanowić nauczanie, a następnie doskonalenie umiejętności, np. skracania pola gry przez zawodników zespołu broniącego się. Kryterium oceny zaś stanowi dokładność i skuteczność

wykonania tego działania przy narastającym zmęczeniu. Stąd celem treningu kontrolnego jest porównanie na podstawie obserwacji bezpośredniej lub zapisu magnetowidowego zachowania się zawodników w różnych formach gier i fragmentów gry, wykonywania skracania pola gry, z wykonaniem uznanym za wzorcowe. Porównanie przyjętego wzoru z rzeczywistym wykonaniem z uwzględnieniem skuteczności tego działania stanowi podstawę wartościowania różnic między zamierzeniami a uzyskanymi efektami. Stopień zgodności wykonania z założonym wzorcem stanowi podstawę do oceny i wprowadzenia niezbędnych korekt. W dalszym nauczaniu kryterium oceny stanowi elastyczność i różnorodność działań, a także poziom skoordynowania działań.

Formy treningowe stosowane w nauczaniu działań zawodników

Do form organizacyjnych stosowanych w przygotowaniu zawodnika do gry zaliczamy:

- a) zajęcia teoretyczne (wykład, dyskusja kierowana),
- b) gry na planszach i gry komputerowe,
- c) gry na boisku:
 - gra „jeden przeciwko jednemu”,
 - gry małe,
 - gry duże,
 - dynamiczne fragmenty gry, w tym:
 - fragmenty gry indywidualnej,
 - małe fragmenty gry,
 - duże fragmenty gry,
 - stałe fragmenty gry,
 - gry nieklasyfikowane,
 - gry klasyfikowane.
- d) formę związaną, łączącą formy wyżej wymienione ze sobą lub z zajęciami ogólnorozwojowymi.

Wykład, dyskusja kierowana

Kierowanie doskonaleniem sprawności działań rozpoczynamy od opracowania koncepcji rozgrywania gry sportowej, uwzględniającej indywidualne predyspozycje zawodników i współczesne tendencje rozwojowe w zakresie organizacji działań indywidualnych i zespołowych w grze. Opracowania koncepcji rozgrywania gry sportowej dokonujemy uwzględniając cele i zadania indywidualne i zespołowe oraz organizację współdziałania zawodników w grze na podstawie informacji uzyskanych z porównania gry zespołów i zawodników reprezentujących najwyższy poziom mistrzostwa sportowego z grą zespołu

i zawodników przygotowywanych. Porównanie to pozwala na zrozumienie celów i zadań indywidualnych i zespołowych oraz opracowanie koncepcji organizacji współdziałania w grze przez wytworzenie i utrwalenie u poszczególnych zawodników obrazu (wyobrażenia) dotyczącego modelowych sposobów rozwiązywania powstałych w grze sportowej sytuacji.

Opracowanie koncepcji prowadzenia gry obejmuje kolejno następujące działania wykonywane przez trenera i przygotowywanych zawodników:

1. Analizę zapisu filmowego (lub zapisu graficznego) lub bezpośrednio obserwacji tzw. gry modelowej zespołu i graczy reprezentujących najwyższy poziom mistrzostwa sportowego. Analiza obejmuje działania zespołu w grze sportowej, zapewniające wysoką jego sprawność. Obserwowane są działania zgodne ze współczesnymi tendencjami, w tym: działania poszczególnych graczy oraz organizacja ich współdziałania.
2. Analizę zapisu filmowego (lub zapisu graficznego) gry klasyfikowanej zespołu i graczy objętych przygotowaniem. Charakterystyka zachowania się zespołu w grze właściwej uwzględnia aktualne dyspozycje poszczególnych graczy oraz preferowaną przez nich organizację współdziałania.
3. Porównanie sposobu zachowania się w grze sportowej graczy prezentujących modelowe rozwiązania z zachowaniami graczy przygotowywanych. Porównanie organizacji współdziałania w grze modelowej i w przygotowywanym zespole stanowi podstawę do przeprowadzenia zajęć teoretycznych (dyskusji z wykorzystaniem plansz taktycznych i zapisu magnetowidowego) zmierzające do świadomego wyznaczenia i zaakceptowania przez zawodnika celów i zadań treningowych oraz sposobu współdziałania w grze.

Gry planszowe i komputerowe

Sytuacje powstałe w grze mają charakter alternatywny, są więc sytuacjami problemowymi. Doskonaląc umiejętność ich rozwiązywania posłużyć się należy schematami graficznymi, w tym schematami organizacji przestrzennej, obejmującej obraz całego pola gry i ustawienie wszystkich graczy, oraz bardziej praktycznymi schematami organizacji działań grupowych, obejmującymi jedynie graczy bezpośrednio zaangażowanych w rozwiązanie powstałej w grze sytuacji. W schemacie organizacji grupowej za pomocą symboli graficznych wyraża się stan informacji o sytuacji, a za pomocą linii przedstawia się podstawowe operacje z piłką lub przeciwko piłce, uwzględniające przy tym wszystkie możliwości rozwiązań.

Prostą formą nauczania zasad sprawnego działania w grze mogą być gry komputerowe (np. „1×1”, „2×2”) oraz sytuacje symulowane na tablicach lub planszach przedstawiających pole gry. Rozegranie przyszłej walki w warun-

kach laboratoryjnych pozwala poszczególnym zawodnikom na zrozumienie przyjętej koncepcji gry z uwzględnieniem różnych wariantów, a także zapoznanie się z zadaniami indywidualnymi. W grze symulacyjnej na planszy zawodnik po rozwiązaniu przedstawionej sytuacji uzasadnia podjętą decyzję. Należy dążyć do wymuszenia szybkiego podejmowania decyzji.

Gry na boisku

Najbardziej złożoną formą, łączącą fazę podejmowania decyzji z fazą wykonania zadania, są zajęcia treningowe realizowane w formie gier „jeden przeciwko jednemu”, gier małych i dużych oraz w formie fragmentów gry, a następnie w grze nieklasyfikowanej oraz klasyfikowanej. W metodzie zajęć praktycznych na plan pierwszy wysuwa się rozwijanie u sportowca umiejętności sprawnego rozwiązywania sytuacji, jakie mogą pojawić się podczas gry. Głównie zadanie nauczania to przenoszenie wiedzy teoretycznej na działanie. Wykorzystując w tym celu zasady postępowania stosowane w dydaktyce ogólnej zakłada się, że w nauczaniu działań indywidualnych, grupowych i zespołowych osiągnięte efekty wtedy, gdy ćwiczenia będą przebiegać w następującej kolejności:

- zapoznanie zawodników z podstawowymi sytuacjami występującymi w grze,
- sformułowanie zasad zachowania się podczas działań ofensywnych i defensywnych,
- przedstawienie wzorów rozwiązywania sytuacji (filmy, plansze, pokaz),
- praktyczne rozwiązywanie sytuacji z przeciwnikiem pozorującym zalety przeciwnika,
- samodzielne rozwiązywanie sytuacji symulowanej z wykorzystaniem różnych form gier i fragmentów gry.

Praktyczne nauczanie działań polega na tym, że przedstawia się zawodnikowi sytuacje (ofensywne i defensywne), jakie mogą wystąpić podczas gry, uwzględniając możliwości własne i cechy przeciwnika. W zależności od danych o możliwościach przeciwnika informacje są bardziej lub mniej szczegółowe (chodzi głównie o to, aby zawodnicy nauczyli się znajdować najlepsze rozwiązanie z przewidywanych sytuacji, wykorzystując wiele różnych sposobów rozwiązań). Zawodnicy w pierwszym etapie rozwiązują działania, symulując fragmenty ataku i obrony. W zespołowych grach sportowych wykorzystuje się do tego celu makiety lub symbole. Symulacja charakteryzuje się tym, że:

- zmusza do możliwie dokładnego przedstawienia sytuacji, które prawdopodobnie wystąpią w rzeczywistości,
- wymaga aktywności ze strony zawodników w przyjęciu i zrozumieniu zadań,

- w zespołowych grach sportowych oparta jest na ścisłych zasadach współdziałania.

Praktyczne nauczanie gry odgrywa bardzo ważną rolę w uczeniu działań w zespole. Zawodnicy nie tylko uczą się zachowania w określonych sytuacjach, lecz dodatkowo poznają warunki, w jakich one powstają, oraz prawidłowości, które nimi rządzą.

Rozpatrując podstawowe metody nauczania działań należy zaznaczyć, że jest to proces ciągły, który dotyczy tak początkujących, jak i zaawansowanych zawodników. Niedocenianie tego faktu rodzi błędy:

- przeznaczenie nadmiernej liczby godzin na doskonalenie techniki i oddzielanie jej od taktyki zachowania się podczas walki,
- odsuwanie zawodników od podejmowania decyzji dotyczących strategii gry.

W podejmowaniu planów działań w grze wymaga się od nich jedynie wykonania rozwiązań opracowanych bez ich udziału, co powoduje występowanie:

- formalizmu rozumianego jako zasada jedyne rozwiązanie sytuacji; doprowadza to do bezmyślnej rutyny, do automatyzmu, tego rodzaju zachowania są łatwo rozpoznawane przez przeciwnika,
- werbalizmu polegającego na ograniczeniu informacji o grze tylko do przekazu słownego, bardzo często tuż przed grą lub, co najgorsze, w trakcie jej trwania.

Gry „jeden przeciwko jednemu”

Gry „jeden przeciwko jednemu” są formą praktycznego nauczania umiejętności rozwiązywania takich sytuacji i występują bardzo często w nowoczesnych sposobach gry. Gra „jeden przeciwko jednemu” to mniej lub bardziej aktywne, w zależności od założeń treningowych, wzajemne przeciwdziałanie dwóch zawodników. Gra toczy się na polu gry o wymiarach 8–20 metrów długości i 4–10 metrów szerokości, z wykorzystaniem dwóch bramek o wymiarach 0,5×0,5 metra lub mniejszych (małe bramki wymuszają podejmowanie gry „jeden przeciwko jednemu”). Gry te wykorzystywane są w nauczaniu lub doskonaleniu umiejętności realizowania celów gry w ataku (przez drybling, prowadzenie piłki, wykonywanie zwodów) i w obronie przez odbieranie piłki lub przerywanie ataków przeciwnika przez grę „barkiem w bark”, blokowanie piłki, wyprzedzanie przeciwnika z wykorzystaniem tzw. wślizgu.

Gry małe

Popularnymi formami praktycznego nauczania działań w grze są gry małe. Gry małe jako formy treningowe to mniej lub bardziej aktywne, w zależności od założeń, przeciwdziałania zespołów składających się z nie mniej niż dwóch

i nie więcej niż czterech zawodników w układzie równowagi lub przewagi liczebnej jednej ze stron. Gra toczy się na określonym polu gry, mniejszym od pola do gry właściwej, z wykorzystaniem dwóch lub więcej bramek mniejszych od stosowanych w grze właściwej. W grach małych symuluje się uproszczone lub utrudnione sytuacje wymagające indywidualnego lub grupowego realizowania celów gry z piłką lub przeciwko piłce. Gry małe wykorzystywane są w treningu do nauczania i doskonalenia działań indywidualnych i współdziałania grupowego, stosowanych następnie w grze właściwej. Gry małe umożliwiają nauczanie i doskonalenie współdziałania zawodników bezpośrednio zaangażowanych w rozwiązywanie sytuacji zaistniałej w grze obronnej, w tym: asekuracji gry partnerów, przekazywanie sobie asekurowanych przeciwników, gry z wykorzystaniem pozycji „spalonego”, a w ataku np. rozgrywanie piłki podaniem bez jej przyjmowania z tzw. przepuszczeniem, z obiegnięciem, z wybiegnięciem zza pleców partnera z uwzględnieniem zastawiania (blokowania). Stosujemy następujące formy przygotowania realizowane przy równowadze sił (np. 2×2, 3×3 do 4×4) oraz gry z przewagą sił (np. 2×1, 4×2 lub 1:2, 3:4), uwzględniające rozkład obciążeń występujących w grze (narastające zmęczenie).

Gry duże

Inną formą organizacyjną stosowaną w przygotowaniu zawodników do gry w piłkę nożną są gry duże. Gry duże to mniej lub bardziej aktywne, zgodnie z zasadą stopniowania trudności, przeciwdziałania grupy zawodników. Uczestniczące w grze dużej zespoły składają się z nie mniej niż 5, nie więcej niż 10 zawodników w układzie równowagi lub przewagi liczebnej jednej ze stron. Gra odbywa się na polu o pełnych wymiarach z wykorzystaniem dwóch lub więcej bramek o wymiarach 2×5 metrów lub stosowanych w grze właściwej. W grach dużych nauczamy i doskonalimy działania grupowe i zespołowe, stosowane następnie w grze. Stosując gry duże nauczamy i doskonalimy współdziałanie między zawodnikami bezpośrednio zaangażowanymi w rozwiązywaniu sytuacji powstałej w grze (patrz gry małe) z jednej strony, a pozostałymi zawodnikami, których zadaniem jest takie podzielenie pola gry w ataku i obronie, by istniała w każdej chwili możliwość bezpośredniego włączenia się do rozwiązywania zaistniałej sytuacji i współdziałania z partnerami, tzn. zachowania tak zwanej „głębi” i odpowiedniej szerokości ustawienia w ataku lub obronie.

Dynamiczne fragmenty gry

Dynamiczne fragmenty gry to formy treningowe charakteryzujące się mniej lub bardziej aktywnym przeciwdziałaniem dwóch lub więcej zawodników

w określonej strefie pola gry właściwej (np. strefa ataku, pomocy, obrony w sektorach: prawym, lewym i środkowym) z udziałem bramkarza lub bramkarzy. Stosując dynamiczne fragmenty gry wykorzystuje się jedną lub dwie bramki o pełnym wymiarze. Fragmenty występują w wariancie stałym lub dynamicznym. We fragmentach gry symuluje się uproszczone lub utrudnione sytuacje, wymagające indywidualnego lub grupowego rozwiązania. Są to rozwiązania, które stosuje się następnie w grze właściwej.

Wśród dynamicznych fragmentów gry wyróżniamy:

- fragmenty gry indywidualnej z uczestnictwem jednego zawodnika,
- małe fragmenty gry z uczestnictwem od dwóch do czterech zawodników w jednym zespole,
- duże fragmenty gry z uczestnictwem od pięciu do dziesięciu zawodników w jednym zespole.

Stale fragmenty gry

Stale fragmenty gry obejmują wykonanie rzutów wolnych pośrednich, bezpośrednich, rzutu „roźnego” i wyrzutu z autu. Sposób wykonania stałych fragmentów gry ze względu na dużą ich powtarzalność można ściśle określić, a następnie nauczać i doskonalić w wariancie ścisłym. W treningu stosujemy różne sposoby rozgrywania stałych fragmentów gry, uwzględniając poziom specjalistycznych umiejętności wybranych zawodników.

Gry nieklasyfikowane (szkolne)

Gry nieklasyfikowane realizowane są w układzie „jedenastu przeciwko jedenastu” na polu gry o pełnych wymiarach z wykorzystaniem bramek o pełnych wymiarach. Gra prowadzona jest zgodnie z przepisami gry w piłkę nożną. Zawodnicy zgodnie z przyjętą koncepcją stosują indywidualne, grupowe i zespołowe sposoby działania. Rozgrywają grę opierając działania na modyfikowaniu i dostosowywaniu zachowań do powstałych w grze sytuacji. Przebieg gry jest analizowany i oceniany przez prowadzących zajęcia w trakcie trwania gry, w przerwach w grze, w przerwie między połowami gry oraz po jej zakończeniu. W przypadku gry niesklasyfikowanej nie występuje walka o punkty. W związku z tym pobudzenie emocjonalne i motywacyjne zawodników jest obniżone, co ułatwia wykonywanie działań.

Gry klasyfikowane (mistrzowskie, pucharowe)

Gry klasyfikowane organizacyjnie są zbliżone do gier nieklasyfikowanych. W grze klasyfikowanej, w odróżnieniu od nieklasyfikowanej, zespół walczy o miejsce w klasyfikacji sportowej, czyli o awans społeczno-sportowy i finansowy, a to pociąga za sobą wzrost pobudzenia emocjonalnego i motywacyj-

nego, które mają duży wpływ na sprawność działania zawodników. Dodatkowo zachowanie publiczności, przeciwników, sędziów oraz ludzi wspomagających (trenerów, menedżerów, partnerów z ławki rezerwowych) potęgują pobudzenie zawodników. W skrajnych przypadkach wielkość pobudzenia uniemożliwia zawodnikowi sprawne wykonywanie działań w grze.

Wiązana forma treningowa

Łączona forma organizacyjna treningu obejmuje wykorzystanie w trakcie zajęć treningowych różnych form organizacyjnych, wcześniej opisanych. Forma wiązana dotyczy także łączenia zajęć ogólnorozwojowych (strumień, stacja, zabawa biegowa) z treningiem ukierunkowanym, dotyczącym nauczania lub doskonalenia działań w grze.

Warianty organizacyjne zajęć treningowych

Różne formy organizacyjne stosowane w nauczaniu i doskonaleniu działań zawodników w grze, w tym: gry małe, gry duże, fragmenty gry stałe i dynamiczne, gry klasyfikowane i nieklasyfikowane, mogą być realizowane w wersji ścisłej, zadaniowej lub dowolnej.

Wariant ścisły

Wersja ścisła różnych form przygotowania zawodnika do gry sprowadza się do precyzyjnego określenia zadania (celu), środka treningowego, jak i sposobu wykonania, np. celem treningu jest doskonalenie tworzenia sytuacji bramkowych przez współdziałanie, z wykorzystaniem następujących sposobów wykonania: „w dwójkach” z obiegnięciem partnera z piłką lub „w trójkach” z wykorzystaniem zasłony.

Wariant zadaniowy

Wersja zadaniowa różnych form organizacyjnych sprowadza się do precyzyjnego określenia jedynie celu zajęć treningowych, np.: nauka zdobywania pola gry lub nauka przeciwdziałania grupowego w sytuacji przewagi liczebnej przeciwnika. Natomiast sposoby realizacji celu zajęć treningowych są dobrane przez zawodników sytuacyjnie, w zależności od rozwoju gry.

Wariant dowolny

Wariant dowolny polega na realizowaniu przez zespół i zawodników zadań zgodnie z przepisami gry, przy czym zespół i zawodnicy walczą samodzielnie, stosując indywidualne, grupowe i zespołowe sposoby działania. Zawodnicy sami przyjmują określoną koncepcję rozgrywania gry lub jej fragmentu,

a realizację opierają na modyfikowaniu i dostosowywaniu zachowań do powstałych w grze sytuacji. Przebieg zajęć treningowych jest analizowany i oceniany przez prowadzących zajęcia po ich zakończeniu.

Metody treningowe

W nauczaniu i doskonaleniu działań zawodników według zasady stopniowania trudności należy doskonalić umiejętność rozwiązywania sytuacji powstałych w grze, stosując metody treningowe według kolejności: metodę powtórzeniową w nauczaniu, a następnie w doskonaleniu, oraz metodę interwałową w doskonaleniu.

Metoda powtórzeniowa w nauczaniu działań w grze

Stosując metodę powtórzeniową w nauczaniu gry koncentrujemy się na dokładności wykonania określonego działania, tzn. na jego zgodności z założonym wykonaniem uznanym za wzorowe.

Na przykład nauczając wykorzystania obiegnięcia w ataku obok dokładnego, skoordynowanego wykonania wymagamy od zawodników realizacji celu gry, tj. zdobycia pola gry lub stworzenia sytuacji dogodnej do zdobycia bramki. Stosując metodę powtórzeniową w nauczaniu gry uwzględniamy ułatwione warunki wykonania, tj. wolniejsze tempo wykonania i brak przeciwnika lub występowanie przeciwnika nieaktywnego.

Czas pojedynczego ćwiczenia (działania):

- fragmenty gry od 30 do 90 sekund,
- gry małe od 90s do 5 minut,
- gry duże od 5 do 15 minut.

Intensywność mała i średnia, podporządkowana dokładności wykonania działania (zgodność z założonym sposobem i zasadą działania). Warunki wykonania w początkowej fazie ułatwione, brak przeciwnika lub przeciwnik nie oddziałujący fizycznie (oddziaływanie jedynie psychiczne swoją obecnością), w późniejszej fazie występuje aktywnie przeciwdziałający przeciwnik.

Działania realizowane wolniej umożliwiają dokładne ich wykonanie. Liczba powtórzeń w serii uzależniona jest od szybkości uczenia się dokładnego wykonania (nie należy przechodzić do kolejnego zadania, jeżeli poprzednie nie zostało zadowolająco wykonane). Czas przerw między ćwiczeniami i seriami: do względnie pełnego wypoczynku (tj. tętno 80–90 ud/min). Kryterium oceny wykonania jest dokładność wykonania (zgodność z przyjętym wzorcem).

Czas trwania:

- 2×45 minut z 15-minutową przerwą (w piłce nożnej),
- 2×20 minut z 10-minutową przerwą (w piłce koszykowej).

Metoda powtórzeniowa w doskonaleniu działań

Kolejną metodą o wyższym poziomie trudności jest metoda powtórzeniowa, stosowana w procesie doskonalenia działań w grze. Stosując tę metodę treningową obok dokładności wykonania wymagamy od zawodników elastycznego i różnorodnego działania w utrudnionych warunkach, tj. szybko i z przeciwnikami aktywnie przeciwdziałającymi.

Czas pojedynczego ćwiczenia:

- fragment gry od 15 do 60 sekund,
- gry małe od 60 sekund do 3 minut,
- gry duże od 3 do 10 minut.

Intensywność submaksymalna i maksymalna. Warunki wykonania w początkowej fazie ułatwione, później – z aktywnym przeciwdziałaniem przeciwnika. Liczba powtórzeń w serii uzależniona jest od elastyczności i różnorodności wykonania (nie należy przechodzić do kolejnego zadania, jeżeli wykonanie poprzedniego ćwiczenia jest niezadowolające). Czas przerw między ćwiczeniami i seriami, do względnie pełnego wypoczynku (tj. tętno 80–90 ud/min). Kryterium oceny wykonania jest elastyczność, różnorodność, poziom skoordynowania.

Czas trwania:

- 2×45 minut z 15-minutową przerwą (w piłce nożnej),
- 2×20 minut z 10-minutową przerwą (w piłce koszykowej).

Metoda interwałowa w doskonaleniu działań zawodników w grze

Jeszcze wyższy poziom trudności wprowadzamy, stosując metodę interwałową w doskonaleniu działań w grze. Stosując tę metodę treningową jako kryterium przyjmuje się dokładne i skuteczne wykonanie działania przy narastającym zmęczeniu.

Czas pojedynczego ćwiczenia:

- fragment gry od 15 do 60 sekund,
- gry małe od 60 sekund do 3 minut,
- gry duże od 3 do 10 minut.

Intensywność submaksymalna i maksymalna. Warunki wykonania wymuszające działanie z aktywnym przeciwnikiem. Liczba powtórzeń w serii uzależniona jest od elastyczności i różnorodności wykonania oraz założonego poziomu zmęczenia. Czas przerw między ćwiczeniami i seriami: do niepełnego wypoczynku (tj. tętno 90–110 ud/min). Kryterium oceny jest elastyczność, różnorodność, przejawiane przy narastającym wysiłku.

Czas trwania:

- 2×45–50 minut z 15-minutową przerwą (w piłce nożnej),
- 2×20–25 minut z 10-minutową przerwą (w piłce koszykowej).

INTELEKTUALIZACJA PROCESU PRZYGOTOWANIA DO GRY SPORTOWEJ

Pod pojęciem intelektualizacji procesu treningowego rozumiemy zastępowanie zachowania się niekontrolowanego trenerów i graczy sterowaniem intelektualnym, czyli rozumnym, umysłowym.

W procesie przygotowania młodych zawodników do gry zwraca się uwagę przede wszystkim na sferę motoryczną, co oznacza, że przygotowanie zawodników uwzględnia ograniczone oddziaływanie na sferę intelektualną.

Stwierdzone związki między dyspozycjami umysłowymi zawodników a ich sprawnością zachowania się w grze (Panfil 1990c) wskazują na to, że dyspozycje umysłowe stanowią ważne kryterium doboru zawodników do gier zespołowych obok dyspozycji kondycyjnych i koordynacyjnych. Wydaje się, że istotną rolę w grze zespołowej odgrywa inteligencja, którą Pszczołowski (1978) rozumie jako zdolność przystosowania się do nowych wymagań przez odpowiednie wykorzystywanie środków myślenia, w tym poziomie wiadomości o sposobach gry. Optymalny poziom inteligencji oraz wiadomości pozwalają na samodzielny dobór właściwych środków dla wykonania narzuconych przez sytuacje zadań, a wynikających z dużej zmienności w czasie oraz niestandardowości, jak również złożoności zespołowej gry sportowej. Wysoki poziom wiadomości o sposobach sprawnego zachowania się w grze oraz inteligencja pozwalają zawodnikowi na szybkie i trafne podejmowanie decyzji w grze oraz umożliwiają także antycypowanie w grze, czyli przewidywanie różnych sytuacji i wyprzedzanie przypuszczalnych zdarzeń. Ponadto stwierdzono wysoką istotność związków inteligencji i poziomu wiadomości o sposobach gry ze sprawnością zachowania się w grze. Istotne związki stwierdzono między poziomem wiadomości o grze, a aktywnością oraz skutecznością w grze. Dlatego też w trakcie przygotowania zawodników do gry, obok doskonalenia sprawności fizycznej, konieczne jest równoległe doskonalenie sprawności umysłowej przez stosowanie środków treningowych, obejmujących alternatywne sytuacje występujące w grze, które wymuszają na zawodnikach konieczność wyboru z kilku rozwiązań optymalnego.

Naglak (1994) jest zdania, że uczenie się czynności motorycznych drogą naśladownictwa, bez werbalizacji i intelektualizacji tego procesu, jest poważnym błędem metodycznym. Gracz równoległe z uczeniem i doskonaleniem czynności motorycznych musi nabywać biegłość w myśleniu praktycznym, które odznacza się tym, że odbywa się podczas działania, w bezpośrednim kontakcie z rzeczywistością, jaką jest gra. Musi on dobrze rozumieć sposoby działania w różnych sytuacjach w ataku i obronie, ponieważ brak specjalnej wiedzy wpływa niekorzystnie na poziom mistrzostwa. Jest to bowiem wiedza

z zakresu zasad skutecznego działania, nabyta przez zawodnika w toku treningu, a znajdująca zastosowanie w grze. W praktyce gier zespołowych zaniedbania w tym względzie są znaczne. Informacje o zasadach działania w różnych sytuacjach przekazuje się graczowi okazjonalnie, najczęściej jednak podczas gry.

Machnac (1995) uważa, że tradycyjne kryteria doboru i selekcji kandydatów do gier sportowych winny być uzupełnione o metody mierzące dyspozycje umysłowe, szczególnie w zakresie zdolności decydowania w sytuacjach wymagających wyboru. W wymiarze praktycznym uzupełnienie tych kryteriów zwiększy skuteczność doboru do gry, tworząc zarazem odpowiednie gwarancje dla dalszego sportowego rozwoju gracza.

Winnicki (1995) twierdzi, że jednym z niezbędnych elementów skutecznego działania podczas gry jest wiedza specjalistyczna i powinna być ona zawarta w procesie treningowym zarówno w formie nauczającej i doskonalącej, jak również winna stanowić istotny aspekt w systemie kontroli zawodnika.

Duda (1998) jest zdania, że sprawność umysłowa zawodnika w czasie walki dotyczy selektywnego i trafego odbioru informacji o warunkach gry oraz przewidywania działań w poszczególnych momentach walki. Tak więc systematyczny przegląd sytuacji z gry, przetwarzanie informacji oraz programowanie działań przez zawodnika warunkują jego zachowanie na boisku. Parametry te są istotą intelektualizacji walki sportowej i warunkują skuteczne rozwiązywanie sytuacji powstających podczas gry.

W większości literatury dotyczącej przygotowania zawodników do gry oraz w praktyce trenerskiej proces szkolenia zawodników jest podzielony na przygotowanie sprawnościowe, techniczne i taktyczne. Składowe te doskonalili się w sposób wyizolowany, nie powiązany ze sobą.

Bardzo często struktura procesu treningowego dzieci i młodzieży jest podobna do struktury procesu treningowego dorosłych. Natomiast trening sportowy powinien być traktowany jako świadomy proces dydaktyczny, mający za zadanie osiągnięcie maksymalnej sprawności sportowej (Czerwiński 1994). Na efekt tej pracy istotny wpływ wywiera:

- uświadomienie zawodnikom celów i zadań dla wzbudzenia właściwej motywacji,
- przedstawienie nowego materiału w najbardziej przystępny sposób i za pomocą najbardziej właściwych środków,
- wytworzenie u trenujących pojęć, sądów, nawyków i stereotypów ruchowych,
- utrwalenie umiejętności i nawyków,
- wiązanie teorii z praktyką,
- kontrola i samokontrola oraz ocena wyników.

Aby kierowanie procesem przygotowania do zespołowej gry sportowej było w znacznie mniejszym stopniu przypadkowe, należy przyjąć kryteria, które pozwolą tym procesem w sposób racjonalny kierować, a więc powinno nastąpić oddziaływanie na sferę motoryczną przez sferę intelektualną zawodników.

Można powiedzieć, że sprawność umysłowa stanowi podstawę racjonalnego działania w grze i w połączeniu z odpowiednim przygotowaniem kondycyjnym i ruchowym umożliwia zawodnikom sprawną realizację jej celów. Wysoka sprawność umysłowa umożliwia także bardziej ekonomiczne wydatkowanie energii podczas gry. Praktyka sportowa ukazuje jednak, że dyspozycje umysłowe do gry traktowane są często jako czynnik mniej istotny. Główne kryterium doboru graczy do zespołu stanowią dyspozycje motoryczne i konstytucjonalne. Także proces treningowy podporządkowany jest głównie rozwojowi tzw. fizycznych dyspozycji (sfera fizyczna i ruchowa oraz szybkiego podejmowania nie zawsze celowych i świadomych decyzji). Nie stwarza się warunków do doskonalenia umiejętności selektywnego spostrzegania sytuacji powstałych w grze oraz świadomego podejmowania decyzji o ich rozwiązaniu.

W racjonalnym przygotowaniu do gry należy więc doskonalić umiejętności skutecznego rozwiązywania sytuacji w niej powstałych według kolejności:

- w formie zajęć teoretycznych,
- w symulowanych warunkach laboratoryjnych (np. gry komputerowe),
- w formie gier symulacyjnych i fragmentów gry,
- w grze kontrolnej i klasyfikowanej.

Intelektualizacja procesu szkoleniowego realizowana może być w różnych formach jako:

- 1) zajęcia teoretyczne (wykład, seminarium),
- 2) wprowadzenie do konkretnego treningu (dyskusja kierowana),
- 3) samoocena (dziennik samooceny),
- 4) sprawdziany wiedzy.

Opracowanie treści zajęć teoretycznych

Przykładem opracowania umożliwiającego realizację zajęć teoretycznych na temat „Wiedza o grze sportowej” jest podręcznik pt. „Wiadomości o grze w piłkę nożną” wydany przez Szkołę Mistrzostwa Sportowego we Wrocławiu (Panfil 1996).

Poradnik zawiera opis działań indywidualnych, grupowych i zespołowych, stosowanych w grze w piłkę nożną przez zespoły reprezentujące najwyższy poziom mistrzostwa sportowego. Publikacja obejmuje wykaz działań, których nauczanie i doskonalenie w czasie zajęć treningowych prowadzi do ciągłego podwyższania poziomu sportowego. Treści zawarte w podręczniku skierowane

są do adeptów gry w piłkę nożną i ukazują koncepcję prowadzenia gry widowiskowej i jednocześnie skutecznej „gry wszystkimi siłami”, w której w sposób zorganizowany wszyscy atakują i wszyscy bronią.

Intelektualizacja procesu przygotowania do gry może być realizowana w ramach przedmiotu „propedeutyka treningu gracza”. Przykład założeń programowych opracowany został przez Naglaka, Panfila, Paluszka, pracowników Szkoły Mistrzostwa Sportowego we Wrocławiu i obejmuje dwa działy:

- I. „Wprowadzenie do sportu klasyfikowanego”, który zawiera następującą tematykę:
 - Sport jako zjawisko kultury fizycznej.
 - Charakterystyka dyscypliny i zróżnicowanie innych dyscyplin.
 - Proces kształcenia w ujęciu działania społecznego.
 - Fair play.
 - Przebieg trenowania gracza.
 - Ruch jako bodziec.
 - Zdolności kondycyjne.
 - Zdolności koordynacyjne.
 - Metody treningowe.
 - Kontrola efektów treningowych.
- II. „Proces treningowy”, który zawiera następującą tematykę:
 - Trening gracza – wprowadzenie.
 - Samokontrola stanu gotowości do podjęcia treningu.
 - Przygotowanie do wykonywania zadań.
 - Aktywność gracza podczas wykonywania zadań treningowych.
 - Odpoczynek psychofizyczny po treningu.
 - Dieta sportowa jako istotny element treningu.
 - Trening gracza kontuzjowanego.
 - Obciążenia treningowe.

Wprowadzenie do konkretnego treningu (dyskusja kierowana)

Przedmiotem dyskusji powinny być:

- zasady zachowania się sportowca w działaniach ofensywnych i defensywnych ze względu na cele gry,
- sposoby rozwiązywania typowych sytuacji, jakie mogą wystąpić podczas gry,
- sposoby rejestracji i analizy informacji o grze konkurentów.

Przekazywana sportowcowi wiedza dotyczy istoty działań ofensywnych i defensywnych, podejmowanych w różnych okolicznościach (cel gry, cechy przeciwnika, regulamin współzawodnictwa, warunki klimatyczne). Bez tej

ogólnej wiedzy sportowiec nie ma możliwości ustalenia czy wyboru odpowiedniego działania. Aby skłonić zawodnika do wykorzystania informacji i do samodzielnego wyboru indywidualnego sposobu gry, stosujemy aktywniejszą metodę dyskusji kierowanej. W tej metodzie wypowiedzi trenera są mniej ważne od wypowiedzi zawodnika. Uważa się, że dyskusja dotycząca działania w grze – jako metoda zbiorowego myślenia – nie jest efektywna, jeżeli bierze w niej udział liczna grupa zawodników. Szkolona grupa powinna liczyć nie więcej niż 8–15 osób. Zarówno w czasie prowadzenia wykładu, jak i w późniejszych dyskusjach należy zwracać się do zawodników jak do fachowców, nie podkreślając własnej roli. Chodzi o to, aby wzmocnić w nich wiarę we własną zdolność wyboru strategii gry. Należy zdecydowanie odrzucić panujący powszechnie wśród trenerów pogląd, że tylko bardzo doświadczony zawodnik może podjąć z nim dyskusję. Przedmiotem dyskusji powinna być wymiana poglądów (trener–zawodnik) ukierunkowana na ustalenie indywidualnego sposobu gry. Indywidualny sposób gry zawodnika jest syntezą jego możliwości psychicznych, fizycznych i motorycznych oraz ułatwia ich pełne i efektywne wykorzystanie ze względu na cele gry i cechy przeciwnika. Stworzenie własnego celu gry i opanowanie umiejętności narzucania go przeciwnikowi prowadzi do mistrzostwa. Nie należy jednak zapominać o tym, że przeciwnicy postępują podobnie. W związku z tym należy uczyć zawodnika sposobów zbierania i rejestrowania informacji dotyczących taktycznych zachowań przeciwnika.

Samoocena (dziennik samooceny)

Ważnym czynnikiem angażującym intelektualnie graczy w proces przygotowania do gry jest samoocena dokonywana na podstawie dziennika samooceny.

W pierwszej kolejności trener określa zadania, które są omawiane na odprawie przedmeczowej (dzień przed meczem). Każde spotkanie w okresie przygotowawczym i startowym jest rejestrowane na kamerze wideo. Następnie zawodnicy podczas zajęć teoretycznych grupowo i indywidualnie oglądają ten zapis i dokonują analizy swojego występu w dzienniku samooceny (oddzielnie dla zawodników z pola oraz dla bramkarzy). Po zapisie dokonują analizy wraz z trenerem i wpisują odpowiednie symbole charakteryzujące określone działania w ataku (kiedy zespół miał piłkę) i w obronie (kiedy zespół nie miał piłki). Przy każdym symbolu dopisywano „+”, który oznaczał, że dane działanie było zrealizowane skutecznie lub „-”, który oznaczał, że działanie było nieskuteczne.

W dzienniku samooceny zapisywane były działania w ataku prowadzące do zdobycia pola gry (uderzenia piłki nogą i prowadzenie piłki) oraz działania utrzymujące piłkę (uderzenia piłki nogą, prowadzenie piłki).

Tabela 8. Przykład zapisu działań zawodnika

	Data: 15.09.98 Naziwsko: W. Z.	Rodzaj rozgrywek: Liga Juniorów Młodszych Pozycja w grze: „libero”	Przeciwnik: „Polonia” Wrocław Czas gry: 80 min
faza gry	cele gry	I połowa: sposób i wynik działania	II połowa: sposób i wynik działania
A T A K	zdobycie bramki	– uderzenie piłki nogą: A-, A+ – uderzenie piłki głową: A+, A-	– uderzenie piłki nogą: A- – uderzenie piłki głową: A-, A+, A-
	tworzenie sytuacji do zdobycia bramki (strefa)	– uderzenie piłki nogą: O-, P+, O-, P- – prowadzenie piłki: A-, P+	– uderzenie piłki nogą: O+, O-, P+ – prowadzenie piłki: A-, A+
	zdobycie pola gry (strefa)	– uderzenie piłki nogą: O+, P+ – prowadzenie piłki: P-, P+, O-, O+	– uderzenie piłki nogą: O-, P+ – prowadzenie piłki: O+, P-
	utrzymanie piłki (strefa)	– uderzenie piłki nogą: O+, O-, O-, P+, P+ – prowadzenie piłki: O-, P+ – utrzymanie piłki: O+	– uderzenie piłki nogą: O+, O-, O+, P+ – prowadzenie piłki: O+, O- – utrzymanie piłki: O-, O+, O+
O B R O N	odebranie piłki (w grze „1×1”) (strefa)	– gra ciałem: O+, O+, O+ – wślizg: brak – blokowanie: O-, P+	– gra ciałem: O-, P+, O-, P+ – wślizg: 0 – blokowanie: O+, P+, O+
	przejęcie piłki (bez gry „1×1”) (strefa)	– wyprzedzenie: O-, P+, P-, O+	– wyprzedzenie: O+, O-, P+
A	przerwanie działań przeciwnika (strefa)	– gra ciałem: brak – wślizg: P-, O+ – blokowanie: brak	– gra ciałem: O- – wślizg: P-, O- – blokowanie: 0

Działania obronne poddane zapisowi to działania prowadzące do odbioru piłki w grze „jeden przeciwko jednemu” (gra ciałem, wślizg i blokowanie), działania prowadzące do przejęcia piłki bez gry „jeden przeciwko jednemu” (wyprzedzenie) oraz działania prowadzące do przerwania działań przeciwnika (gra ciałem, wślizg, blokowanie).

Następnie dokonywano podsumowania wyników końcowych z obserwacji (tab. 8) wszystkich działań indywidualnych, uwzględniając podział boiska na 3 strefy (A – ataku, P – pomocy, O – obrony).

Sprawdziany wiedzy o grze

Sprawne zachowanie się w grze sportowej wymaga wielostronnego zaangażowania układu nerwowego, który w rozwoju ontogenetycznym podlega dynamicznym zmianom, a jego funkcje odgrywają wiodącą rolę w przechodzeniu z zachowań o charakterze odruchowym do zachowań o charakterze celowym. Dzięki właściwościom i funkcjom układu sterowania, określanym jako dyspozycje umysłowe, zachowanie się w grze można traktować jako kategorię zachowań świadomych. Gracz odzwierciedla bowiem w świadomości sytuacje powstające w grze. Odzwierciedlenie to odbywa się w trakcie aktywnej działalności, ukierunkowanej na rozwiązywanie tych sytuacji i polega na dokonywaniu zmian ukierunkowanych na rozwój i wzbogacanie dyspozycji umysłowych. Działalność ta to dwustronny, wzajemny związek między poznaniem środowiskowym, w którym przebywa gracz, a dążeniem do zmiany tego środowiska. Dyspozycje umysłowe można określić w oparciu o wyniki testu wiadomości o sposobach działania indywidualnego, stosowanych przez zawodników w grze obronnej i ofensywnej, oraz sposobach współdziałania stosowanych przez zawodników w grze obronnej i ofensywnej.

Test z wiadomości na temat działań indywidualnych w Szkole Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu rozwiązało 10 uczniów I klasy (2 bramkarzy i 8 zawodników z pola). Największą liczbę – 17 prawidłowych odpowiedzi – uzyskało 3 zawodników. Natomiast najmniejszą liczbę – 13 prawidłowych odpowiedzi – uzyskał uczeń K. W. Średnia prawidłowych odpowiedzi dla całej grupy to 79%. Dla porównania odpowiedzi wśród zawodników drużyny juniorów młodszego Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” kształtowały się na poziomie przedstawionym w tabeli 10.

Test z wiadomości na temat działań indywidualnych w zespole juniorów młodszego Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” we Wrocławiu rozwiązało 14 uczniów (2 bramkarzy i 12 zawodników z pola). Największa liczba prawidłowych odpowiedzi w tej grupie wynosiła 16 i uzyskał ją zawodnik S. Ł. (bramkarz). Najmniejszą liczbę prawidłowych odpowiedzi uzyskał zawodnik D. Ł. i było to 9 odpowiedzi. Średnia prawidłowych odpowiedzi dla całej grupy to 63%. Tak więc uczniowie-zawodnicy Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu uzyskali 79% prawidłowych odpowiedzi, natomiast zawodnicy Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” we Wrocławiu osiągnęli 63% prawidłowych odpowiedzi. Z dwóch porównywanych grup uczniowie szkoły osiągnęli o 16% prawidłowych odpowiedzi więcej.

Tabela 9. Przykład wyników rozwiązania testu wiadomości z działań indywidualnych dla uczniów-zawodników klasy I Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu

Klasa I SMS „Sport Contact” we Wrocławiu	Pozycja na boisku	Liczba pytań	Liczba odpowiedzi prawidłowych	Liczba odpowiedzi nieprawidłowych	Procent prawidłowych odpowiedzi
Z. A.	bramkarz	20	17	3	85
J. K.	bramkarz	20	16	4	80
S. P.	zawodnik z pola	20	17	3	85
K. P.	zawodnik z pola	20	17	3	85
K. R.	zawodnik z pola	20	16	4	80
W. Z.	zawodnik z pola	20	16	4	80
S. Ł.	zawodnik z pola	20	15	5	80
Z. D.	zawodnik z pola	20	15	5	75
K. W.	zawodnik z pola	20	13	7	65
S. W.	zawodnik z pola	20	15	5	75

Porównanie poziomu wiadomości o działaniach występujących w grze w piłkę nożną, prezentowanego przez zawodników przygotowywanych do gry jedynie w warunkach klubowych (Młodzieżowy Klub Piłkarski „Wratislavia”), z wiadomościami uczniów – zawodników Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu potwierdza w zasadzie wcześniejsze obserwacje o powiązaniu tej składowej dyspozycji umysłowych gracza z reprezentowanym przez niego poziomem sportowym.

Ze względu na fakt, iż badani zawodnicy Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” w stosunku do uczniów – zawodników Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” prezentują nieznacznie niższy poziom sportowy (świadczą o tym pośrednio wyniki uzyskiwane w rozgrywkach klasyfikowanych), różnica w poziomie wiadomości o grze między badanymi grupami była

Tabela 10. Przykład wyników rozwiązania testu wiadomości z działań indywidualnych dla zawodników drużyny juniorów młodszych Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia”

Zespół juniorów młodszych MKP „Wratislavia”	Pozycja na boisku	Liczba pytań	Liczba odpowiedzi prawidłowych	Liczba odpowiedzi nieprawidłowych	Procent prawidłowych odpowiedzi
S. Ł.	bramkarz	20	16	4	80
G. P.	bramkarz	20	15	5	75
F. P.	zawodnik z pola	20	15	5	75
W. G.	zawodnik z pola	20	14	6	70
R. B.	zawodnik z pola	20	13	7	65
W. R.	zawodnik z pola	20	10	10	50
P. J.	zawodnik z pola	20	14	6	70
P. S.	zawodnik z pola	20	12	8	60
C. C.	zawodnik z pola	20	11	9	55
W. J.	zawodnik z pola	20	13	7	65
S. F.	zawodnik z pola	20	12	8	60
Z. K.	zawodnik z pola	20	13	7	65
W. P.	zawodnik z pola	20	10	10	50
D. Ł.	zawodnik z pola	20	9	11	45

stosunkowo nieduża. Wysoki poziom sportowy badanych spowodował, że znakomita ich większość uzyskała wyniki powyżej 65% poprawnych odpowiedzi. W toku badań należy więc stosowane testy poddać dalszej weryfikacji, testując dla porównania zawodników trenujących jedynie w klubach, lecz re-

prezentujących znacznie niższy poziom sportowy. Uzyskane wyniki wskazują także, że należy zwiększyć zakres i efektywność intelektualizowania procesu przygotowania uzdolnionego gracza do współzawodnictwa sportowego.

Następnie należałoby także potwierdzić istnienie związków między dyspozycjami umysłowymi zawodników, określonymi nie tylko przedstawionym testem, ale także dodatkowymi badaniami psychologicznymi, a ich sprawnością zachowania się w grze.

INDYWIDUALIZACJA PROCESU TRENINGOWEGO W GRACH SPORTOWYCH

Pod pojęciem indywidualizacji procesu rozumiemy uwzględnienie cech, które różnią między sobą elementy należące do jednego zbioru, nie zaś traktowanie ich wszystkich jednakowo (Pszczółowski 1978). W procesie przygotowania zawodników do gier zespołowych proces przygotowywania indywidualnego odgrywa bardzo istotną rolę, co nie zawsze jest podkreślane i realizowane w praktyce treningowej.

W procesie przygotowania młodych adeptów do gry sportowej dominuje praca grupowa i zespołowa, gdyż trenerów rozlicza się za wyniki zespołowe. Odbywa się to na wszystkich etapach szkolenia, począwszy od najmłodszych (6–8-latkowie), a skończywszy na najstarszych grupach młodzieżowych (16–18-letni juniorzy). W procesie przygotowania zawodników jako cel główny w szkoleniu występuje kompletowanie zespołu i wyniki przez ten zespół osiągnięte, nie zaś umiejętności poszczególnych zawodników, wynikające z ich uzdolnień do gry. Do drużyn wybiera się zawodników o przyspieszonym tempie rozwoju fizycznego i społecznego, którzy gwarantują sprawne działanie w grze, szczególnie jest to widoczne w młodszych grupach wiekowych. Dobór zawodników na pozycje w zespołach zaczyna się już od wstępnego etapu szkolenia. Młodych graczy nie uczy się wszechstronności i uniwersalizmu w grze na poszczególnych pozycjach i w poszczególnych formacjach obrony, pomocy i ataku.

W zespołach utrzymuje się zawodników uzdolnionych ponad przeciętną w danej kategorii wiekowej. Nie przekazuje się ich do starszych grup wiekowych, w których mieliby stworzone trudniejsze acz niezbędne warunki dla rozwoju ich talentu, zarówno podczas jednostki treningowej, jak i podczas gry właściwej.

W świetle doniesień naukowych należałoby stwierdzić, że dostrzeżono fakt zróżnicowania rozwoju wyników sportowych osiągniętych przez sportowców w wyniku realizacji wieloletniego treningu. Przyrosty osiągniętych wyników

rozkładają się bardzo indywidualnie i mają charakter progresywny lub intensywny (Sozański 1986).

Jak zauważa Naglak (1991), umiejętność kierowania indywidualnym tokiem treningu sportowca dotyczy wszystkich dyscyplin sportu, zarówno indywidualnych, jak i zespołowych. Podkreśla się ten oczywisty fakt ze względu na praktyki panujące w kierowaniu treningiem sportowców w dyscyplinach o zespołowym charakterze działania. Wiele lat temu wspólne działanie sportowców na boisku zasugerowało trenerom konieczność stosowania jednolitego przygotowania wszystkich graczy i stan ten trwa do dnia dzisiejszego. W czasach, gdy gra nie stawiała przed sportowcami tak znacznych wymagań, tego typu kierowanie treningiem przynosiło oczekiwane efekty. Obecnym wymogom gry może sprostać tylko zawodnik trenowany indywidualnie. Wynika to z faktu, że każdy z graczy, zajmujący określoną pozycję na placu gry, dysponuje odrębnymi możliwościami somatycznymi, psychicznymi, kondycyjnymi oraz umiejętnościami specjalnymi, a także jest w innym wieku. Najistotniejsze jest jednak to, że charakteryzuje się własnym, odrębnym zestawem cech, które decydują o jego klasie zawodniczej. Kierowanie treningiem polega na tym, aby te odrębności w porę dostrzec i poddać doskonaleniu.

Za podstawowe dla zespołowej gry sportowej należy uznać indywidualne działania gracza. Akceptacja tego stwierdzenia ma znaczenie fundamentalne nie tylko dla zrozumienia istoty gry zespołowej, ale również dla zrozumienia procesu przygotowania sportowca do współzawodnictwa, jak wreszcie dla zrozumienia istoty trenowania graczy.

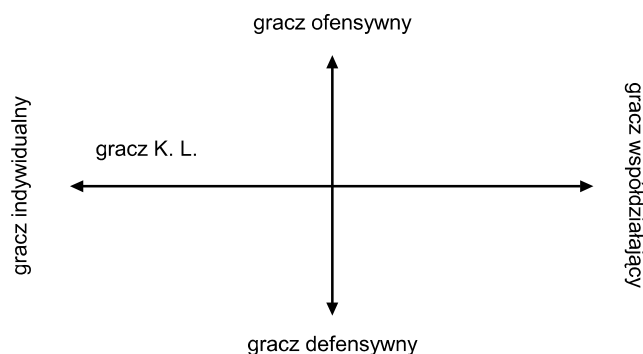
W tym względzie popełnia się najistotniejsze błędy metodyczne. Tendencja do nauczania grupowych działań podczas gry jest tak silna, że skłania trenerów do wyznaczenia zadań treningowych jednakowych dla wszystkich graczy, bez względu na ich indywidualne zróżnicowanie w zakresie różnych uzdolnień i zadań wykonywanych na różnych pozycjach. Nie przeszkadza trenerom również to, że jedni zawodnicy są u progu kariery zawodniczej, inni na jej szczycie, a jeszcze inni zbliżają się do jej zakończenia: trenują wszystkich jednakowo, jakby się niczym nie różnili.

Działania zawodników podczas gry można podzielić na względnie niezależne od działań partnerów oraz działania zależne od partnerów. Działania te występują zarówno w ataku (wówczas, kiedy zespół posiada piłkę), jak i w obronie (wówczas, kiedy zespół nie posiada piłki).

Działania indywidualne w grze obronnej dotyczą sytuacji przeciwdziałania w bezpośrednim, fizycznym kontakcie z przeciwnikiem, posiadającym piłkę lub będącym bez piłki, a także sytuacje, gdy gracz zespołu broniącego ma względną swobodę działania. Działania te mogą być skierowane na utrudnianie przeciwnikowi rozgrywania piłki, nie prowadząc bezpośrednio do jej odbioru, na odebranie piłki bądź przerwanie ataku przeciwnika. Natomiast

w zakresie działań indywidualnych w ataku wyróżniamy działania względnie niezależne od zachowań partnerów, a skierowane na osiągnięcie celów gry, czyli utrzymanie piłki, zdobywanie pola gry, stwarzanie sytuacji do zdobycia bramek i zdobywanie bramek, oraz działania zależne od zachowań partnerów, które podporządkowane są współpracy w grze i prowadzą także do realizacji jej celów.

Indywidualne zróżnicowanie poziomu poszczególnych dyspozycji do gry, w tym: umysłowych, motorycznych, konstytucjonalnych i psychicznych, reprezentowanego przez poszczególnych graczy oraz stwierdzone w trakcie badań (Naglak, Panfil 1995) możliwości wzajemnego kompensowania czy też uzupełniania dyspozycji do gry, wyznaczają indywidualne typy umiejętności działania graczy, rozpatrywane w przedstawionym na rysunku układzie, np.:



Gracz K. L., jak wynika z pozycji na diagramie, jest zawodnikiem o dominujących umiejętnościach indywidualnych, względnie niezależnych od działań partnerów, o zrównoważonej proporcji działań ofensywnych do defensywnych. Dominujący typ działania gracza wyznacza docelowo jego pozycję w grze oraz zindywidualizowane środki przygotowania.

Demiński (1997) uważa, że w kategoriach treningu sportowego indywidualizację należy rozumieć jako sposób (metodę) usprawniania procesu treningowego w zespołowej grze sportowej. W celu opracowania definicji pojęcia indywidualizacji zwrócił się on do grupy 46 trenerów zespołowych gier sportowych z pytaniem, co rozumieją pod pojęciem indywidualizacji procesu treningowego. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi opracował definicję, która mówi, że pod pojęciem indywidualizacji procesu szkolenia sportowca w zespołowych grach sportowych należy rozumieć sposób doskonalenia jego zdolności i umiejętności (umysłowych i fizycznych) istotnie przyczyniających się do podnoszenia efektywności w grze. Polega to na celowym działaniu trenera i zawodnika w kierunku rozpoznania aktualnego stanu wytrenowania i skali uzdolnień zawodnika, zaplanowaniu i realizacji środków, form, metod i obciążeń treningowych oraz kontroli uzyskanych efektów treningowych.

W związku z powyższymi doniesieniami można zróżnicować zajęcia treningowe dla adeptów gry sportowej przez wprowadzenie bardzo szeroko rozumianej indywidualizacji zajęć (czyli dostosować zadania do wiedzy i umiejętności zawodnika).

Indywidualizacja ta przejawia się:

- 1) w dostosowaniu kształcenia ogólnego do potrzeb indywidualnego przygotowania sportowego,
- 2) w dostosowaniu zadań realizowanych w grze do indywidualnych dyspozycji zawodnika (kwantyfikowanie zadań realizowanych w grze),
- 3) w dostosowaniu zadań treningowych do indywidualnych dyspozycji młodego gracza (kwantyfikowanie zadań treningowych),
- 4) w przyjęciu indywidualnego poziomu awansu sportowego młodego gracza.

Dostosowanie kształcenia ogólnego do potrzeb przygotowania sportowego to podział roku szkolnego, uwzględniający wszystkie uwarunkowania dotyczące okresów i mikrocykli szkoleniowych dostosowanych do planu kształcenia ogólnego. Praca treningowa i kształcenie ogólne jest dostosowane do specyfiki wieloletniego programu nauczania działań występujących w określonej grze sportowej. Wydaje się, że w nauczaniu działań występujących w grze cykl półroczny pozwala na racjonalne nauczanie tych działań.

Indywidualizację osiągamy także przez stosowanie:

- małych podgrup ćwiczebnych (8–12 osób),
- wyznaczania części zajęć do pracy nad najslabiej opanowanymi działaniami,
- samodzielnej pracy zawodnika poza zajęciami obowiązkowymi,
- odpowiedniego doboru przeciwnika do gry „jeden przeciwko jednemu”,
- świadomego nauczania zawodnika od najmłodszych lat wszystkich działań występujących w grze,
- wprowadzanie i wykorzystywanie do treningów urządzeń, przyrządów i sprzętu pomocniczego (tzw. trenażerów), np. w piłce nożnej wprowadzenie małych bramek (0,5×0,7, 1×2 lub 2×5 m), stojaków do piłek podwieszanych, różnego rodzaju chorągiewek i stojaków piłkarskich, które ułatwiają i przyspieszają proces nauczania, szczególnie nowych elementów i działań niezbędnych w grze.

Metodę *dostosowania zadań realizowanych w grze do dyspozycji gracza* przedstawiono na przykładzie dwóch adeptów gry w piłkę nożną. Sposób analizy i oceny wykonywanych działań podczas gry w ataku i obronie zapisano w arkuszu obserwacyjnym działań zawodnika podczas gry w piłkę nożną (Nosal 1998). Analiza obejmowała obserwacje wybranych działań realizowanych w procesie nauczania w kontekście:

- ilości stosowanych działań przez sportowca w trakcie gry (aktywność),
- skuteczności realizowanego działania (zgodność z celami gry),
- ilości strat podczas działania w ataku z piłką,
- ilości działań pozytywnych podczas gry obronnej,
- błędów w działaniu (wyróżnianych na podstawie stanu wiedzy o sportowcu).

Przykład analizy działania gracza realizującego następujące zadania indywidualne:

- a) drybling w połączeniu ze zwodami (atak),
- b) podania piłki bez przyjęcia (atak),
- c) podania piłki na „wolne pole” (atak),
- d) wślizg połączony z kryciem zawodnika z piłką (obrona),
- e) gra ciałem w połączeniu z kryciem przeciwnika (obrona),
- f) wypychanie przeciwnika z piłką w połączeniu z grą ciałem (obrona).

	Ilość (aktywność)	Ilość działań skutecznych	Skuteczność
Działania w 1 meczu	a) 6 razy	3	50%
	b) 4 razy	1	25%
	c) 4 razy	1	25%
	Ilość	Odebranie lub przerwanie	Skuteczność
	d) 3 razy	0	0%
	e) 2 razy	2	100%
f) 4 razy	1	25%	

Błędy w działaniach (1 mecz):

- za częsty drybling nogą bliższą,
- zwód wykonywany na „przeciwniku” (za blisko, prowadzi do straty piłki),
- zbyt słabe podanie, które przejmuje przeciwnik,
- bardzo duża niedokładność podań,
- wykonywanie tylko wślizgu nogą bliższą,
- bez zarzutu,
- zbyt gwałtowny atak ciałem.

	Ilość (aktywność)	Ilość działań skutecznych	Skuteczność
Działania w 2 meczu	a) 4 razy	2	50%
	b) 4 razy	2	50%
	c) 3 razy	1	33%
	Ilość	Odebranie lub przerwanie	Skuteczność
	d) 3 razy	1	33%
	e) 3 razy	1	33%
f) 4 razy	2	50%	

Błędy w działaniach (2 mecz):

- bardzo mała liczba dryblingów,
 - podania wykonywane tylko wewnętrzną częścią stopy,
 - bardzo duża niedokładność podań,
 - wykonywanie zbyt szybko wślizgu tylko nogą bliższą,
 - zbyt późny atak ciałem na przeciwnika,
 - zbyt gwałtowny atak ciałem (gra niezgodna z przepisami).
-

Każdy z graczy przed każdym meczem otrzymywał zadania, które realizował. Zadania te były dostosowywane do jego indywidualnych dyspozycji. Zawsze w meczach były stawiane zadania z zakresu działań obronnych i ofensywnych, wynikające z wieloletniego programu. Następnie w dwóch meczach kontrolnych postawione zadania były analizowane na podstawie ilości wykonanych działań oraz skuteczności realizacji określonego działania w danym meczu. Na tej podstawie obliczano skuteczność wykonania danego działania w grze. Ostatnim etapem było określenie podstawowych błędów występujących w trakcie wykonywania działania.

Dostosowanie zadań treningowych do indywidualnych dyspozycji gracza. Trenerzy prowadzący gracza dokonują co 4 miesiące oceny postępów w przyswajaniu nauczanych działań indywidualnych i grupowych stosowanych w grze sportowej w ataku i obronie. Trener zapisuje na taśmie magnetowidowej działania zawodnika w grze właściwej lub w grach małych. Następnie poddaje analizie działania, których naucza lub zamierza nauczać.

Obserwacji poddaje wybrane działania, biorąc pod uwagę:

- sposób wykonania działania (stopień zgodności z przyjętym modelem działania),
- liczbę wykonań określonego działania (wszystkie działania określonego rodzaju niezależnie od wyniku tego działania; liczba wykonań świadczy o aktywności zawodnika),
- skuteczność wykonania określonych działań (uwzględniamy tu działania określonego rodzaju, prowadzące do realizacji celu gry).

Poniżej przedstawiono przykład dostosowania zadań treningowych do dyspozycji gracza.

Tematyka nauczanych działań wynikała z wieloletniego programu i realizowana była w okresie czterech miesięcy. Szczegółowo obejmowała:

Atak

1. Uderzenie piłki do bramki (strzały) w połączeniu:

- z prowadzeniem piłki,
- z przyjęciem piłki,
- bez przyjęcia.

2. Prowadzenie piłki w połączeniu ze zwodami.
3. Drybling w połączeniu ze zwodami.
4. Uderzenie piłki i pojedynki biegowy w połączeniu ze strzałem do bramki.
5. Utrzymanie piłki w połączeniu ze zwodami.
6. Wślizg w ataku w połączeniu z prowadzeniem piłki.

Obrona

1. Wślizg połączony:
 - z kryciem zawodnika z piłką,
 - z kryciem zawodnika otrzymującego piłkę.
2. Gra ciałem w połączeniu:
 - z kryciem przeciwnika,
 - z wyprzedzeniem w pojedynku biegowym.
3. Wypychanie przeciwnika z piłką w połączeniu z grą ciałem.

Działania grupowe w ataku

1. Podania piłki:
 - a) – na „wolne pole”,
 - do „nogi”,
 - b) bez przyjęcia.

Obserwacja wstępna zawodnika dokonana została na początku okresu nauczania podczas trzech meczów klasyfikowanych. Natomiast obserwacja końcowa zawodnika dokonana została po czterech miesiącach nauczania także podczas trzech meczów klasyfikowanych.

Na podstawie zapisu magnetowidowego trener prowadzący zawodnika dokonuje oceny postępów biorąc pod uwagę ilość i skuteczność działania (tab. 11).

Okres pracy treningowej trwał 4 miesiące. Możemy zauważyć, że z działań w ataku, dryblingu w połączeniu ze zwodami, uczeń znacznie poprawił skuteczność (+15%) przy tej samej aktywności (13 działań w meczach). Z podań piłki bez przyjęcia poprawił znacznie skuteczność (+22%) przy tej samej aktywności (14 działań w meczach). Podania piłki na „wolne pole” były mniej skuteczne (-11%) i zmalała aktywność (z 10 do 9 działań w meczach). Z nauczanych działań obronnych skuteczność wślizgu połączonego z kryciem zawodnika z piłką wzrosła (+12%) przy wzroście aktywności (z 9 do 10 działań w czasie meczów). Skuteczność gry ciałem w połączeniu z kryciem przeciwnika zmalała w znaczny sposób (-33%) przy wzroście aktywności (z 7 do 13 działań w meczach). W wypychaniu przeciwnika z piłką w połączeniu z grą ciałem minimalnie wzrosła skuteczność (+1%) i aktywność (z 12 do 14 działań w meczach).

Tabela 11. Porównanie wyników obserwacji wstępnej i końcowej zawodnika podczas wybranych meczów klasyfikowanych

Nauczanie działania	Obserwacja wstępna			Obserwacja końcowa			Przyrost lub spadek
	Ilość działań	Działania skuteczne	Skuteczność [%]	Ilość działań	Działania skuteczne	Skuteczność [%]	
1. Drybling w połączeniu ze zwodami	13	6	46	13	8	61	+15%
2. Podania piłki bez przyjęcia	14	5	35	14	8	57	+22%
3. Podania piłki na „wolne pole”	10	3	33	9	2	22	-11%
4. Wślizg połączony z kryciem zawodnika z piłką	9	2	22	10	4	40	+12%
5. Gra ciałem w połączeniu z kryciem przeciwnika	7	5	71	13	5	38	-33%
6. Wypychanie przeciwnika z piłką w połączeniu z grą ciałem	12	5	41	14	6	42	+1%

Gry symulacyjne jako środek indywidualizowania procesu treningowego

Umiejętność gry „jeden przeciwko jednemu” oraz „dwóch przeciwko dwóm” stanowi niewątpliwie ważny element współczesnej gry sportowej. Stąd stała kontrola postępów młodych adeptów w tym elemencie gry stanowi ważną przesłankę oceny rozwoju umiejętności gracza. Gry symulacyjne „jeden przeciwko jednemu” i „dwóch przeciwko dwóm” są także doskonałym środkiem stymulujący rozwój umiejętności gry, gdyż oddziałują kompleksowo na dyspozycję gracza, w tym:

- na sferę umysłową (konieczność częstego podejmowania decyzji o rozwiązaniu zmieniających się sytuacji),
- na sferę motoryczną (konieczność bezpośredniego, fizycznego kontaktu z przeciwnikiem rozwija szybkość, siłę, zwinność, a długi czas trwania gier rozwija ukierunkowaną wytrzymałość gracza),
- na sferę psychiczną (rywalizacja z partnerami rozwija motywację do gry, samoocenę oraz cechy prospołeczne).

Dlatego też w procesie indywidualizowania przygotowania gracza ważnym elementem jest częste (minimum raz w mikrocyklu startowym) organizowanie w ramach zajęć treningowych mini-turniejów gry „jeden przeciwko jednemu” lub „dwóch przeciwko dwóm” w układzie „każdy z każdym” według zasad opisanych przez Panfila i Paluszka (1997).

W tabeli 12 przedstawiono przykłady interpretacji wyników uzyskanych w miniturniejach gier symulacyjnych.

Tabela 12. Lista rankingowa wyników mini – turnieju gry „jeden przeciwko jednemu” według wskaźnika kompleksowego

Lp.	Inicjały zawodnika	Wa	Wo	Wk	Grupa
1.	M. M.	51	31	+20	I
2.	M. W.	34	19	+15	I
3.	A. K.	46	34	+12	I
4.	W. K.	22	14	+8	I
5.	Ł. S.	41	35	+ 6	II
6.	M. K.	42	37	+5	II
7.	R. P.	50	50	0	II
8.	R. S.	39	41	-2	II
9.	R. U.	52	58	-6	III
10.	P. Ś.	28	36	-8	III
11.	M. B.	44	62	-18	III
12.	P.T.	40	66	-26	III

Wa – wskaźnik skuteczności gry w ataku

Wo – wskaźnik skuteczności gry w obronie

Wk – wskaźnik skuteczności gry kompleksowej

Wielkość wskaźnika kompleksowego w grze „jeden przeciwko jednemu” jest bardzo zróżnicowana i waha się w przedziale od +20 dla najlepszego zawodnika (M. M.) do 26 dla najsłabszego (P. T.). Lista rankingowa pozwoliła na podzielenie zespołu na 3 grupy:

I grupa – zawodnicy bardzo dobrze rozgrywający sytuację „jeden przeciwko jednemu”,

II grupa – zawodnicy średnio rozgrywający sytuację „jeden przeciwko jednemu”,

III grupa – zawodnicy słabo rozgrywający sytuację „jeden przeciwko jednemu”.

Ponadto na podstawie wyżej wymienionej listy rankingowej możemy określić dla każdego zawodnika umiejętność jego gry „jeden przeciwko jednemu” w ataku i obronie.

Metoda oceny skuteczności w grze „dwóch przeciwko dwóm”

Metoda oceny skuteczności w grze symulacyjnej „dwóch przeciwko dwóm” jest podobna do metody oceny skuteczności w grze „jeden przeciwko jednemu” (zasady gry, czas gry, wymiary boiska) i dodatkowo uwzględnia neutralny sektor gry (2 m od bramki), gdzie zawodnicy nie mogli wykonać uderzenia do bramki. Jednocześnie podczas gry „dwóch przeciwko dwóm” zawodnicy mieli za zadanie wykonywać elementy współpracy występujące w grze w piłkę nożną, i tak:

- a) w ataku musiały wystąpić podania piłki podczas gry,
- b) w obronie musiały wystąpić elementy podwojenia, przekazania zawodnika, blokowania itp.

Ocena skuteczności w grze „dwóch przeciwko dwóm” określana jest na podstawie wartości tych samych wskaźników, jak w grze „jeden przeciwko jednemu”:

- a) wskaźnik skuteczności gry w ataku: $W_a = z$, gdzie z – punkty zdobyte,
- b) wskaźnik skuteczności gry w obronie: $W_o = s$, gdzie s – punkty stracone,
- c) wskaźnik skuteczności kompleksowej w grze „jeden przeciwko jednemu”:
 $W_k = z - s$, czyli różnica między zdobytymi i straconymi punktami.

Przyjęta koncepcja badawcza umożliwia usprawnienie procesu przygotowania osobników z uzdolnieniami do gry w piłkę nożną. Wymierne określenie kryteriów pozwoliło na zobiektywizowanie procesu doboru graczy oraz umożliwiło optymalizację środków treningowych i zróżnicowanie procesu przygotowania gracza ze względu na jego zindywidualizowane możliwości. Wydaje się, że proces dotychczas realizowany głównie intuicyjnie podda się daleko idącej formalizacji i pozwoli na zwiększenie jego efektywności. Uzyskane wyniki wskazują, iż racjonalizacja i optymalizacja procesu treningowego w grach sportowych podwyższa jego skuteczność w stosunku do tradycyjnie realizowanego w klubie sportowym.

EFEKTYWNOŚĆ PROCESU PRZYGOTOWANIA UCZNIĄ-ZAWODNIKA NA TLE RÓWIEŚNIKÓW TRENUJĄCYCH W KLUBIE (STUDIUM PRZYPADKU)

Oceny efektywności optymalizowanego procesu przygotowania graczy dokonano na podstawie porównania efektów sportowych uzyskiwanych przez uczniów Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu oraz ich rówieśników trenujących w sposób tradycyjny w klubach sportowych. Dla porównania wybrano Młodzieżowy Klub Piłkarski „Wratislavia”, który powstał 12 lat temu i specjalizuje się wyłącznie w szkoleniu młodzieży. Jego siedziba znajduje się we Wrocławiu. Klub zrzesza około 200 uzdolnionych zawodników i prowadzi 10 grup szkoleniowych w różnych kategoriach wiekowych. Najstarsza drużyna (zawodnicy kończący wiek juniora: 17–18 lat) gra w najwyższej lidze juniorów starszych na terenie Dolnego Śląska, jaką jest Dolnośląska Liga Juniorów Starszych. Drużyna juniorów młodszych (zawodnicy w wieku 15–16 lat) uczestniczy w rozgrywkach prowadzonych przez Okręgowy Związek Piłki Nożnej we Wrocławiu dla tej kategorii wiekowej, jaką jest Liga Juniorów Młodszych. Ponadto klub ma 2 drużyny trampkarzy starszych (zawodnicy w wieku 13–14 lat) i 2 drużyny trampkarzy młodszych (zawodnicy w wieku 11–12 lat) występujących w rozgrywkach klasyfikowanych miasta Wrocławia. W klubie istnieją również 2 grupy dziecięce (chłopcy w wieku 9–10 lat). Najstarszy zespół Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” uczestniczy w najwyższych rozgrywkach klasyfikowanych od 8 lat, zajmując czołowe miejsca. Największym sukcesem było zajęcie I miejsca w 1995 roku w Dolnośląskiej Lidze Juniorów Starszych. Zespoły tego klubu wielokrotnie wygrywały międzynarodowe turnieje piłkarskie w kraju i za granicą (Francja, Niemcy, Włochy, Czechy).

W porównywanych grupach znaleźli się więc sportowcy przyjęci do szkoły, będący po 3 latach edukacji w SMS oraz przedstawiciele Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia”, którzy nie byli zainteresowani nauką w szkole. Dobierając graczy do porównywanych grup starano się zachować zbieżność warunków wejściowych, tj. porównywani zawodnicy reprezentowali kluby o podobnym poziomie sportowym i stopniu zorganizowania oraz uczestniczyli w rozgrywkach o zbliżonym poziomie sportowym.

Porównania efektywności przygotowania graczy dokonano na podstawie następujących kryteriów:

- indywidualnego awansu sportowego zgodnie z poziomami przyjętymi w szkole,
- zainteresowania zawodnikami przez kluby reprezentujące wysoki poziom sportowy (I, II, III liga),
- poziomu wiedzy o grze prezentowanego przez badanych.

Indywidualny awans sportowy zgodnie z poziomami przyjętymi w szkole

W tabeli 13 przedstawiono poziomy szkolenia sportowego na początku roku szkolnego (po zdaniu egzaminu) i na końcu roku szkolnego (kwiecień – maj 1998/99), po roku pracy treningowej.

Na ogólny stan 20 przyjętych uczniów:

- o jeden poziom sportowy awansowało 4 uczniów-zawodników,
- o dwa poziomy sportowe awansowało 12 uczniów-zawodników,
- o trzy poziomy sportowe awansowało 4 uczniów-zawodników.

Tabela 13. Porównanie poziomów szkolenia sportowego dla uczniów-zawodników klasy I Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu po roku pracy treningowej (1998/99)

Klasa I SMS „Sport Contact” we Wrocławiu	Pozycja na boisku	Wiek [lata]	Poziom sportowy na początku I klasy	Poziom sportowy na koniec I klasy
Z. A.	bramkarz	15	poziom I	poziom III
J. K.	bramkarz	15	poziom I	poziom III
S. G.	bramkarz	15	poziom I	poziom IV
S. P.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom III
K. P.	zawodnik z pola	15	poziom II	poziom III
K. R.	zawodnik z pola	15	poziom II	poziom V
W. Z.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom III
S. Ł.	zawodnik z pola	15	poziom II	poziom III
Z. D.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom III
K. W.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom III
M. A.	zawodnik z pola	15	poziom III	poziom V
M. D.	zawodnik z pola	15	poziom III	poziom IV
O. R.	zawodnik z pola	15	poziom II	poziom III
G. Ł.	zawodnik z pola	15	poziom II	poziom III
S. S.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom III
W. K.	zawodnik z pola	15	0 poziom	poziom III
D. L.	zawodnik z pola	15	poziom I	III poziom
A. K.	zawodnik z pola	15	poziom 0	poziom III
E. K.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom III
S. W.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom III

Tabela 14. Porównanie poziomów szkolenia sportowego zawodników drużyny juniorów młodszych Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” po roku pracy treningowej (1998/99)

Zespół juniorów młodszych MKP „Wratislavia”	Pozycja na boisku	Wiek [lata]	Poziom sportowy na początku roku szkolnego	Poziom sportowy na koniec roku szkolnego
S. Ł.	bramkarz	15	poziom I	poziom I
G. P.	bramkarz	15	poziom I	poziom I
F. P.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom I
W. G.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom I
R. B.	zawodnik z pola	15	poziom 0	poziom I
W. R.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom III
P. J.	zawodnik z pola	15	poziom II	poziom III
P. S.	zawodnik z pola	15	poziom II	poziom III
C. C.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom I
W. J.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom I
S. F.	zawodnik z pola	15	poziom III	poziom III
Z. K.	zawodnik z pola	15	poziom II	poziom III
W. P.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom I
D. Ł.	zawodnik z pola	15	poziom I	poziom I

W tabeli 14 przedstawiono poziomy szkolenia sportowego na początku roku szkolnego (we wrześniu 1998) i na końcu roku szkolnego (kwiecień – maj 1998/99), po roku pracy treningowej.

Na ogólny stan 14 trenujących zawodników na tym samym poziomie pozostało 9 zawodników, o jeden poziom sportowy awansowało 4 zawodników, o dwa poziomy sportowe awansował 1 zawodnik.

Porównując tabele 13 i 14 można zaobserwować, że młodzi zawodnicy (w wieku 15 lat), uczący się w Szkole Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu, po roku pracy treningowej awansują szybciej w hierarchii rozgrywek klasyfikowanych i indywidualnych poziomów szkolenia sportowego.

Tabela 15 przedstawia porównanie poziomów szkolenia sportowego dla zawodników drużyny juniorów starszych Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” z uczniami-zawodnikami klasy III Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu po roku pracy treningowej (1998/99).

Tabela 15. Porównanie poziomów szkolenia sportowego zawodników drużyny juniorów starszych Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” i uczniów-zawodników klasy III Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu po roku pracy treningowej (1998/99)

Klasa III (17 lat)		poziom 0	poziom I	poziom II	poziom III	poziom IV	poziom V	poziom VI	poziom VII
SMS „Sport Contact”	wrzesień 1998	0	0	0	10	9	11	0	0
	– maj 1999	0	0	0	2	2	10	8	8
MKP „Wratislavia”	wrzesień 1998	0	2	4	12	0	0	0	0
	– maj 1999	0	0	0	14	4	0	0	0

W III klasie (17 lat) w Szkole Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu we wrześniu 1998 na ogólny stan 30 uczniów na III poziomie było 10 uczniów, czyli o 1 stopień wyżej niż ich wiek kalendarzowy, na IV poziomie było 9 uczniów, czyli o 2 stopnie wyżej niż wiek kalendarzowy, na V poziomie było 11 uczniów, czyli o 3 stopnie wyżej niż wiek kalendarzowy.

Po roku pracy treningowej na III poziomie było tylko 2 uczniów, na IV poziomie – 2 uczniów, na V poziomie – 10 uczniów, na VI poziomie – 8 uczniów, na VII poziomie – 8 uczniów.

Wśród rówieśników z Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” w wrześniu 1998 na ogólny stan 18 zawodników na I poziomie było 2 zawodników, czyli w swoim wieku kalendarzowym, na II poziomie było 4 zawodników, czyli w swoim wieku kalendarzowym, na III poziomie było 12 uczniów, czyli o 1 stopień wyżej niż ich wiek kalendarzowy. Po roku pracy treningowej na III poziomie było tylko 14 uczniów, na IV poziomie było 4 uczniów.

Tabela 16. Porównanie zainteresowania badanymi ze strony Reprezentacji Polski Juniorów i klubów reprezentujących wysoki poziom sportowy po trzech latach szkolenia sportowego

Klasa III (17 lat)	Reprezentacja Polski Juniorów	I liga	II liga	III liga	IV liga	Dolnośląska Liga Juniorów
SMS „Sport Contact”	8	0	3	5	12	2
MKP „Wratislavia”	0	0	0	0	4	14

Zainteresowanie zawodnikami przez kluby reprezentujące wysoki poziom sportowy (I, II, III liga) wskazuje, że uczniowie-zawodnicy klasy III Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu po trzech latach edukacji w szkole reprezentują wyższy poziom sportowy niż rówieśnicy z Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” (tab. 16). Wśród uczniów-zawodników po trzech latach pobytu w szkole znaleźli się reprezentanci Polski juniorów do lat 18: 8 uczniów-zawodników, 3 uczniów – to zawodnicy II ligi, 5 uczniów to zawodnicy III ligi, 12 uczniów to zawodnicy IV ligi, 2 uczniów to zawodnicy z ligi juniorów. Natomiast przedstawiciele Młodzieżowego Klubu Piłkarskiego „Wratislavia” po 3 latach treningów w klubie reprezentowali IV ligę – 4 zawodników i ligę juniorów – 14 zawodników.

Porównanie poziomu wiadomości o działaniach występujących w grze w piłkę nożną, prezentowanego przez zawodników przygotowywanych do gry jedynie w warunkach klubowych (Młodzieżowy Klub Piłkarski „Wratislavia”), z wiadomościami uczniów-zawodników Szkoły Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu potwierdza w zasadzie wcześniejsze obserwacje o powiązaniu tej składowej dyspozycji umysłowych gracza z reprezentowanym przez niego poziomem sportowym.

Podsumowując, zarówno dynamika indywidualnego awansu sportowego, wymierna szybkość osiągania poszczególnych poziomów tego awansu, a także wymiary zainteresowania klubów reprezentujących I, II, III ligę wskazują, że efektywność edukacji sportowej realizowana w Szkole Mistrzostwa Sportowego „Sport Contact” we Wrocławiu jest wyższa od efektywności tradycyjnego szkolenia w klubie specjalizującym się w przygotowaniu młodzieży do gry w piłkę nożną.

Przyjęte rozwiązania w zakresie kształcenia ogólnego na poziomie liceum pozwoliły zrealizować ten program zgodnie z wymogami stawianymi przez władze oświatowe. Wyniki matury potwierdziły możliwość efektywnego połączenia przygotowania do wyczynowego uprawiania gry w piłkę nożną z wymogami edukacji ogólnej. Do egzaminu dojrzałości przystąpili wszyscy absolwenci Szkoły Mistrzostwa Sportowego we Wrocławiu i 90% zdało egzamin w pierwszym podejściu.

Na podstawie analizy wyników badań można sformułować następujące wnioski:

1. Proces przygotowania młodego gracza jako działanie celowo zorganizowane poddaje się znacznej formalizacji.
2. Indywidualizacja i optymalizacja tego procesu poprawia efektywność doboru i przygotowania adepta do gry sportowej.
3. Sformalizowanie procesu zwiększa zakres racjonalnej kontroli procesu doboru i przygotowania.

4. Proces doboru osobników z uzdolnieniami do gry sportowej można zobiektywizować przez:
 - przyjęcie za podstawowe kryterium doboru ocenę działań ukierunkowanych w grach symulacyjnych i testach w warunkach z przeciwnikiem,
 - przyjęcie za kryteria uzupełniające:
 - oceny sprawności umysłowej,
 - oceny zdolności wiodących, w tym szybkości i koordynacji ruchowej,
 - oceny wolniejszego rozwoju biologicznego dla zawodników z pola i prognozowanej wysokości ciała dla bramkarzy.
5. Badania naukowe wspomagające proces przygotowania osobników z uzdolnieniami do gry są niezwykle ważną przesłanką umożliwiającą racjonalizację tego procesu. Interpretacje uzyskanych wyników ze względu na zróżnicowanie osobnicze graczy wymaga indywidualnego podejścia do młodego zawodnika. Zobiektywizowanie procesu doboru i przygotowania graczy do zespołowej gry sportowej ułatwione zostało przez sprecyzowanie czynników istotnie ten proces warunkujących oraz zastosowanie w większości adekwatnych metod pomiarowych. Wprowadzanie uśrednień statystycznych uniemożliwia właściwą interpretację uzyskanych wyników w ujęciu interdyscyplinarnym, zindywidualizowanym dla każdego gracza.
6. Kwantyfikowanie zadań realizowanych w grze pozwala na racjonalizację procesu przygotowania przez ukierunkowanie środków treningowych na doskonalenie lub modyfikację tych zadań, które na podstawie oceny sprawności ich realizacji w grze uznano za wymagające usprawnienia. Umożliwia także zobiektywizowaną ocenę wkładu poszczególnych zawodników w końcowy wynik i w konsekwencji pozwala na różnicowanie nagród. Kwantyfikowanie zadań pozwala na prowadzenie indywidualnych klasyfikacji sprawności realizacji zadań cząstkowych, co wzmacnia współzawodnictwo wewnątrz zespołu, spełniając ważną funkcję motywacyjną.
7. Proces treningowy graczy można intelektualizować przez:
 - opracowanie w formie poradnika treści wieloletniego programu szkoleniowego, obejmującego nauczanie kolejno przez okres 6–8 lat, działań indywidualnych, niezależnych od działań partnerów oraz działań zależnych (współdziałania),
 - wprowadzenie do konkretnego treningu (dyskusja kierowana),
 - samoocenę dokonywaną na podstawie samoobserwacji z wykorzystaniem arkusza zapisu działań występujących w grze,
 - sprawdziany wiedzy.

8. Istnieje możliwość indywidualizowania procesu przygotowania do gry mimo zespołowego charakteru tej dyscypliny. Można to realizować przez:
 - dostosowanie kształcenia ogólnego do przygotowania sportowego,
 - odpowiednią organizację procesu treningowego,
 - dostosowanie zadań treningowych do indywidualnych dyspozycji graczy,
 - dostosowanie zadań realizowanych w grze do indywidualnych dyspozycji graczy,
 - przyjęcie indywidualnego poziomu awansu sportowego graczy.
9. Metodyka przygotowania gracza powinna uwzględniać stosowanie środków tożsamyh z grą rzeczywistą. Stosowanie środków zbyt wyizolowanych z gry lub z nią nie związanych prowadzi do działań szkoleniowych nieracjonalnych, a w skrajnych przypadkach przeciwnie skutecznych. Tak więc w przygotowaniu młodego adepta gry sportowej obowiązuje zasada „tak na treningu, jak i w grze”.
10. Proces edukacji gracza z uzdolnieniami do gry powinien być realizowany zgodnie z fazami nauczania działań i zmierzać do rozbijania uniwersalnych umiejętności zachowania się we współczesnej grze zespołowej, realizowanej zgodnie z zasadą „wszyscy atakują, wszyscy bronią”.

KOORDYNACJA DZIAŁAŃ INSTYTUCJI ZAJMUJĄCYCH SIĘ GRAMI SPORTOWYMI

Szkoły zajmujące się grami sportowymi mogą być wspierane w poszczególnych przypadkach przez różne podmioty, statutowo odpowiadające za rozwój tej dziedziny życia społecznego, np.:

- Ze środków Totalizatora Sportowego można zapewnić remonty obiektów i finansowanie edukacji sportowej m.in.: płace trenerów, programowanie i badania procesu treningowego, zakup sprzętu sportowego, organizacja obozów kondycyjnych i udział w turniejach zagranicznych.
- Akademie wychowania fizycznego mogą zapewnić program sportowej edukacji zawodowej uzdolnionej sportowo młodzieży oraz badania ułatwiające selekcję zawodników, udostępnić obiekty sportowe, przygotować kadrę dla potrzeb szkoły.
- Kluby I, II, III ligi z regionu mogą zapewnić doskonalenie i promocję uczniów-zawodników przez powoływanie ich do kadr zespołu klubowego oraz przez fundowanie stypendiów dla szczególnie uzdolnionych. W zamian za to w pierwszej kolejności będą korzystały z usług absolwentów szkoły i partycypowały w kwotach transferowych na zasadach określonych w wielostronnej umowie między klubem a szkołą.

- Polskie i regionalne związki sportowe mogą zapewnić:
 - inicjowanie współpracy między szkołami sportowymi a uczniowskimi klubami sportowymi oraz młodszymi grupami szkoleniowymi,
 - inicjowanie współpracy między szkołami sportowymi a Ligą Polską,
 - łączenie szkół sportowych z młodzieżowymi reprezentacjami Polski i regionu od U-14 (zawodnicy w wieku do 14 lat) do U-19 (zawodnicy w wieku do 19 lat) i finansowanie szkół w zakresie wynikającym z prowadzenia reprezentacji,
 - współudział w zorganizowaniu i współfinansowanie systemów współzawodnictwa międzyszkolnego i międzynarodowego.
- Samorządy lokalne mogą zapewnić:
 - ułatwienia w zorganizowaniu i zarejestrowaniu szkoły sportowej obejmującej gimnazjum i liceum,
 - dofinansowanie w zakresie wynikającym ze specyfiki i możliwości lokalnych (finansowanie kształcenia ogólnego, utrzymanie bazy dydaktyczno-sportowej itp.),
 - współudział w tworzeniu sieci uczniowskich klubów sportowych: osiedlowych, parafialnych, podwórkowych i szkolnych.

Obowiązek wspomaganie szkół sportowych przez instytucje publiczne wynika z kilku przesłanek:

1. Przyjmuje się, iż państwo powinno stworzyć ludziom uzdolnionym w dziedzinach społecznie akceptowanych, np. artystom lub sportowcom, warunki dla rozwoju ich talentu.
2. Zawodnicy-uczniowie, przygotowani w szkole w sposób indywidualny do widowiskowej i skutecznej gry, zasilą kluby I i II ligi, a to spowoduje zwiększenie zainteresowania kibiców ciekawą grą i zmniejszy przejawy chuligaństwa na obiektach sportowych.
3. Uczniowie-zawodnicy tworzą tzw. trzon reprezentacji narodowych w różnych kategoriach wiekowych, promują więc państwo lub region.

Ze względu na brak precyzyjnych regulacji w prawie sportowym status prawny uczniów-zawodników regulować mają umowy cywilne między stronami (rodzicami i szkołą).

Umowy precyzyjnie określają, na drodze negocjacji, wzajemne zobowiązania i uprawnienia stron na początku kształcenia zawodnika-ucznia, co wyeliminuje późniejsze konflikty wynikające z różnych oczekiwań stron, zmieniających się wraz z postępami sportowymi ucznia-zawodnika.

Umowy uniemożliwiają także klubom macierzystym stawianie tzw. zaporowych kwot transferowych. W praktyce często młody, uzdolniony zawodnik nie może awansować sportowo, gdyż klub macierzysty żąda za przekazanie zawodnika zbyt wygórowanych kwot. Wiąże się to często z chęcią ratowania

sytuacji klubu przez uzyskiwanie za wyszkolenie i promocję zawodnika kwot nieadekwatnych do jego aktualnej wartości rynkowej.

Umowy uniemożliwiają także zabieranie ze szkoły szybko rozwijających się uczniów w trakcie szkolenia i przed zakończeniem jego pełnej realizacji. Umowa wyeliminuje więc możliwość „handlu” młodymi, niedoszkołonymi zawodnikami.

Umowy umożliwiają wreszcie dostosowanie awansu sportowego ucznia-zawodnika do jego indywidualnego poziomu. W praktyce często zdarza się, że trenerzy pracujący z młodzieżą dla realizacji doraźnych celów zespołowych, utrudniają młodym zawodnikom awans do wyższej klasy rozgrywkowej, przez co hamują ich rozwój sportowy.

Umowy umożliwiają także uzyskanie przez szkoły środków finansowych (transfery, czesne) niezbędnych dla ich usamodzielnienia się w przyszłości.

Szkoły powinny dążyć także do stworzenia Regionalnych Lig Młodzieżowych obejmujących np. regiony przygraniczne – Dolny Śląsk w Polsce, Saksonię w Niemczech, gdyż warunkiem właściwego doboru i przygotowania sportowego uzdolnionej młodzieży jest stworzenie jej możliwości częstych kontaktów z rówieśnikami z innych szkół w kraju i z za granicy. Niewystarczająca ilość kontaktów młodzieżowych z państwami, w których realizuje się modelowe szkolenie młodzieży, np. z Anglią, Niemcami czy Francją, doprowadziła do sytuacji, w której słaby poziom przygotowania do profesjonalnej (widowskiej i jednocześnie skutecznej) gry uniemożliwia polskim zawodnikom podjęcie skutecznej rywalizacji we współzawodnictwie światowym.

Środowiska lokalne podjęły decyzję o stopniowym tworzeniu Szkół Mistrzostwa Sportowego, które uzupełnią funkcjonujący system szkolenia młodzieży realizowany w klubach sportowych. Organizowane szkoły nie stanowią konkurencji dla klubów, gdyż uczniowie-zawodnicy, objęci przygotowaniem w ramach szkół sportowych, w trakcie nauki pozostają członkami klubów macierzystych, które będą decydowały o ich losach sportowych po ukończeniu przez nich szkoły. Powyższe rozwiązania regulują stosowne umowy zawierane między klubem, rodzicami a szkołą.

Szkoły mistrzostwa sportowego są tworzone, gdyż mają szersze niż kluby sportowe możliwości:

- selekcjonowania chłopców przez system rozgrywek okręgowych i makroregionalnych,
- zgrupowania w jednym miejscu i czasie chłopców o zbliżonych wysokich umiejętnościach i zdolnościach (współzawodnictwo między nimi spowoduje przyspieszony rozwój sportowy),
- kontaktów przez zgrupowania i turnieje z ośrodkami szkoleniowymi z innych krajów, grupującymi także szczególnie uzdolnionych chłopców,

- podporządkowania ogólnego kształcenia procesowi treningowemu, tj. wprowadzenie chłopców w tryb życia umożliwiający wykonywanie zawodu sportowca:
 - stworzenie nawyku i przygotowywanie do uczestnictwa w 2 lub 3 treningach dziennie,
 - stworzenie nawyku właściwego odżywiania się,
 - wytworzenie umiejętności korzystania z różnych możliwości odnowy biologicznej,
 - wytworzenie potrzeby i umiejętności indywidualnego trenowania,
 - zapewnienia warunków bazowo-sportowych niezbędnych dla osiągnięcia właściwych efektów treningowych (boiska o równej trawiastej nawierzchni, nowe, często wymieniane obuwie, piłki i trenażery).

Stąd szkoły mistrzostwa sportowego mogą stanowić ważne uzupełnienie systemu szkolenia młodzieży uzdolnionej sportowo, a przedstawiona analiza pracy szkoleniowej realizowanej w klubach wskazuje, iż powoływanie szkół sportowych jest uzasadnione.

Szkoły mistrzostwa sportowego

Założenia organizacyjno-programowe

Cele:

- stworzenie kontrolowanej, opartej na Uczniowskich Klubach Sportowych, piramidy szkoleniowej, umożliwiającej młodzieży szczególnie uzdolnionej awans sportowy dostosowany do indywidualnego tempa rozwoju,
- przygotowanie młodzieży do reprezentowania kraju w rozgrywkach międzynarodowych na najwyższym poziomie sportowym,
- wszechstronne przygotowanie do funkcjonowania w sporcie (zawodnik, trener, menedżer),
- uzupełnianie funkcjonującego systemu przygotowania młodzieży do zespołowej gry sportowej, realizowanego przez kluby sportowe.

Makroregionalne szkoły mistrzostwa sportowego

Założenia merytoryczne

W szkole realizowane jest kształcenie na poziomie średnim ogólnokształcącym, umożliwiające udział w kursach zawodowych – trenerskich, instruktorskich lub menedżerskich. Najzdolniejsi uczniowie-zawodnicy będą mogli podjąć dalsze kształcenie w systemie szkoły wyższej na trzech kierunkach: pedagogicznym, sportowym i menedżerskim. Przygotowaniem objęci są chłopcy w wieku 12–13 lat, wstępnie wyselekcjonowani przez system rozgrywek klubowych, okręgowych, makroregionalnych, którzy następnie poddani zostaną

egzaminowi kwalifikacyjnemu, który obejmuje próby sprawności sportowej, ocenę zespołu trenerów pracujących z chłopcami w klubach i reprezentacjach oraz konkurs świadectw ukończenia szkoły podstawowej.

Na podstawie przedstawionych kryteriów co roku do szkoły przyjmowanych jest 20 chłopców. Konieczność rozpoczęcia przygotowania do wyczynowego uprawiania gry sportowej w wieku 10–12 lat wynika z faktu, iż złożoność gry wymaga dłuższego, niż np. w sportach indywidualnych, czasu ukierunkowanego szkolenia sportowego. W większości przypadków kluby sportowe nie są w stanie stworzyć uzdolnionym sportowo chłopcom warunków organizacyjno-szkoleniowych, umożliwiających wykształcenie prawidłowych postaw do wyczynowego uprawiania sportu oraz podwyższania poziomu sportowego w oparciu o zasadę indywidualizacji. Stąd zakres przygotowania sportowego obejmuje nauczanie i doskonalenie gry indywidualnej, działań grupowych oraz gry zespołowej. Jednocześnie rozwijane są dyspozycje sportowców do gry, w tym wysiłkowe, ruchowe i umysłowe, które stanowią podstawę do skutecznego działania w grze. Szkolenie jest realizowane zgodnie z następującymi zasadami:

- gimnazjum – akcent treningowy położony jest na nauczanie i doskonalenie gry indywidualnej i działań grupowych ze szczególnym naciskiem na skuteczność indywidualną; jednocześnie rozwijane są dyspozycje wysiłkowe i ruchowe;
- liceum profilowane – akcent położony zostaje na działanie grupowe i zespołowe z utrzymaniem rozwoju dyspozycji ruchowych i wysiłkowych;
- w trakcie całego okresu kształcenia równomiernie rozwijane są dyspozycje umysłowe i umiejętność regenerowania sił.

Organizacja kształcenia uwzględnia wymogi wyczynowego treningu sportowego, w tym:

- proces kształcenia ogólnego podporządkowany jest procesowi przygotowania do wyczynowej gry,
- 2–3 jednostki treningowe dziennie o zróżnicowanym oddziaływaniu, odpowiednia ilość dozowanych we właściwej formie przerw wypoczynkowych (trening relaksacyjny, odnowa biologiczna),
- sposób odżywiania zgodny z dietą sportowca,
- 10–12-osobowe grupy szkoleniowe, umożliwiające indywidualizację szkolenia.

W zakresie kształcenia ogólnego realizowane są podstawy programowe szkoły średniej ogólnokształcącej, zatwierdzone przez Ministerstwo Edukacji Narodowej.

Zajęcia lekcyjne organizacyjnie są skoordynowane z treningiem piłkarskim, a nauczyciele przedmiotów ogólnokształcących wykazują świadomą dyspozy-

cyjność w stosunku do ogólnego programu kształcenia (indywidualne kształcenie w godzinach wolnych od treningu, wyjazdy nauczycieli na obozy i turnieje, ograniczenie do minimum prac domowych, dodatkowo kształcenie ogólne w III klasie liceum rozszerzone zostanie o przedmioty związane z kulturą fizyczną). Czas poświęcony na kształcenie ogólne i przygotowanie sportowe jest zbliżony i wynosi po około 20 jednostek 45-minutowych w tygodniu. Grupy szkoleniowe składają się z 10–12 chłopców, co zapewni możliwość indywidualizowania procesu treningowego.

Uczniowie, którzy będą kontynuować naukę w liceum ogólnokształcącym, po trzech latach mogą zdawać maturę i rozpocząć studia wyższe na kierunkach pedagogicznych, sportowych i menedżerskich, przy jednoczesnym wyczynowym uprawianiu gry. Dla absolwentów, którzy nie zdecydują się na przystąpienie do matury, i dla tych, którym egzamin maturalny nie powiedzie się, szkoła zorganizuje kursy zawodowe umożliwiające uzyskanie kwalifikacji trenera-instruktora lub menedżera sportowego.

Założenia organizacyjne:

- nabór uzdolnionych sportowo uczniów-zawodników głównie z klubów przez system rozgrywek makroregionalnych i międzymakroregionalnych oraz z uczniowskich klubów sportowych,
- liczba uczniów-zawodników – 20,
- poziom kształcenia:
 - a) ogólnokształcących,
 - b) zawodowy (instruktor sportu, sędzia sportowy, specjalista ds. utrzymania obiektów sportowych, serwis i obsługa komputera),
- czas trwania nauki – 6 lat, w tym:
 - a) 3 lata gimnazjum,
 - b) 3 lata liceum profilowane,
- udział zespołu szkolnego w rozgrywkach międzyszkolnych,
- łączenie młodzieżowych reprezentacji narodowych ze szkołą, tj. powoływanie reprezentantów zgodnie z zasadą wyboru najlepszych na podstawie oceny ekspertów,
- gra zawodników-uczniów w zespołach klubów macierzystych juniorów lub seniorów, ewentualnie w innych klubach w przypadku niemożności dostosowania do indywidualnych umiejętności biologicznego tempa rozwoju,
- ze względu na zmienne i indywidualne tempo rozwoju chłopców w tym wieku przewiduje się tzw. dynamiczną selekcję uczniów-zawodników w trakcie nauki w szkole (eliminowanie tych, którzy przestali się rozwijać sportowo lub tempo ich rozwoju jest zbyt wolne, a dobór z zewnątrz tych, u których stwierdzono znaczne przyspieszenie rozwoju sportowego).

Centralny Ośrodek Przygotowań Młodzieży

Założenia merytoryczne

Ze względu na fakt, iż stosowane obecnie metody prowadzenia zespołów seniorskich w I i II lidze są przestarzałe i nieefektywne, oparte na emocjonalnych przesłankach, a nie racjonalnych wyznacznikach, centralny ośrodek będzie miał za zadanie zweryfikowanie metody zarządzania profesjonalnym zespołem sportowym, metody wymuszającej na zawodnikach grę widowiskową i jednocześnie skuteczną. Po zweryfikowaniu metody zarządzania zespołem zadaniem centralnego ośrodka będzie popularyzowanie jej przez działania edukacyjne wśród zespołów seniorskich klubów I i II ligi.

Powyższe zadania realizowane będą przez prowadzenie w centralnym ośrodku zespołu sportowego grającego w II lidze, a składającego się z zawodników 19–23-letnich. Tworzenie zespołu i aktywizowanie zawodników do gry osiągnane będzie przez następujące działania:

- grę na określonych pozycjach,
- wymierne wyznaczanie im zadań realizowanych w grze,
- motywowanie zawodników do skutecznej i aktywnej postawy w grze,
- regulowanie stanów emocjonalnych graczy,
- integrowanie zespołu i regulowanie w nim konfliktów,
- kontrolę sprawności realizacji działań w grze.

Dodatkowo zadaniem centralnego ośrodka będzie określanie kierunków edukacji, realizowanych w systemie szkół mistrzostwa sportowego, funkcjonujących w dyscyplinie, w tym szczególnie:

- określanie kryteriów organizacji i doboru uczniów-zawodników do szkół makroregionalnych i międzymakroregionalnych,
- wyznaczanie i modyfikowanie programów i organizacji procesu szkolenia sportowego realizowanego w szkołach,
- określanie programu kształcenia ogólnego, uwzględniającego specyfikę przygotowania zawodnika do określonej gry,
- wydawanie materiałów metodycznych dla nauczycieli i trenerów pracujących w szkołach,
- prowadzenie kształcenia i doksztalcania kadr pracujących w szkołach,
- tworzenie warunków i koncentracja współzawodnictwa międzyszkolnego, krajowego i międzynarodowego,
- we współpracy z akademią wychowania fizycznego wyznaczanie kierunków badań usprawniających proces edukacji realizowanej w szkołach.

Poza tym w szkole realizowane będzie kształcenie na poziomie wyższym zawodowym (licencja sportowca, menedżera, trenera lub nauczyciela), dla wyróżniających się na poziomie magisterskim, obejmujące wiedzę z zakresu zarządzania w sporcie.

Założenia organizacyjne:

- nabór uzdolnionej sportowo młodzieży, głównie z międzymakroregionalnych i makroregionalnych szkół mistrzostwa sportowego oraz klubów I i II ligi, na podstawie ocen ekspertów upoważnionych przez narodowy związek sportowy:
 - liczba uczniów – 30,
 - zawodnicy po zakończeniu edukacji wracają do klubów macierzystych,
 - wiek uczniów-zawodników – 19–23 lata,
 - gra zespołu szkolnego w rozgrywkach II ligi,
 - gra zawodników-uczniów w reprezentacji Polski w odpowiedniej kategorii wiekowej,
 - edukacja realizowana we wzorcowych warunkach bazowych we współpracy z akademią wychowania fizycznego lub inną wyższą szkołą sportową.

5. PRZEDSIĘBIORCZE ZARZĄDZANIE W GRACH SPORTOWYCH

Wśród instytucji sportowych wyróżniamy te, które działają bezpośrednio na rzecz sportu oraz te, które wspomagają działalność tych pierwszych. Do podstawowych instytucji sportowych, decydujących o funkcjonowaniu sportu jako zjawiska społecznego, zaliczamy kluby sportowe, które działają jako stowarzyszenia oraz – coraz częściej – jako podmioty prawa handlowego, uwzględniające w swoim działaniu mechanizmy rynkowe i kryteria ekonomiczne. Wśród instytucji wspomagających funkcjonowanie sportu możemy wyróżnić między innymi firmy produkujące sprzęt sportowy, budujące obiekty sportowe, popularyzujące sport, w tym kanały sportowe w TV, prasę i radio, a także instytucje kształtujące kadry na rzecz sportu.

Ze względu na podstawowy charakter klubu sportowego jako głównego ogniwa systemu, jakim jest sport, w opracowaniu przedsiębiorcze zarządzanie instytucją sportową dotyczyło będzie klubu sportowego jako jednostki działającej w oparciu o mechanizmy rynkowe (kluby sportowe jako sportowe spółki akcyjne zwane inaczej przedsiębiorstwami sportowymi) w dyscyplinach zespołowych, takich jak piłka nożna czy koszykówka.

W przypadku sportowej spółki akcyjnej głównym jej zadaniem jest wytworzenie i sprzedaż atrakcyjnego „towaru”, tj. widowiska sportowego, które tworzy zespół sportowy reprezentujący wysoki poziom oraz zawodników o wysokich kwalifikacjach sportowych, o profesjonalnym stosunku do gry.

Główne zadania sportowej spółki akcyjnej osiągane są przez następujące działania:

1. Zestawianie zespołu reprezentującego atrakcyjną dla sympatyków i mediów grę z wykorzystaniem zawodników pozyskanych przez transfer:
 - z klubów rywalizujących na rynku sportowym,
 - z klubów współpracujących,
 - ze szkół sportowych działających na rzecz dyscypliny.
2. Szkolenie i promocja zawodników prezentujących wysoki poziom sportowy.
3. Zarządzanie sprawnością i aktywnością graczy.
4. Transferowanie zawodników poza klub.
5. Sprzedaż widowiska sportowego bezpośrednio mediom lub pośrednio sponsorom.

Różnorodne cele realizowane przez profesjonalny klub sportowy, niestabilne, zmieniające się otoczenie sportowe i gospodarcze sportowej spółki akcyjnej

oraz prawidłowości wyznaczające ograniczony czas „życia” zespołu sportowego powodują, że budowanie zespołu prezentującego widowiskową grę oraz coraz wyższy poziom sportowy jest przedsięwzięciem złożonym o charakterze dynamicznym, wymagającym ze strony menedżera przejawiania ciągłej inwencji, a także nastawienia na wprowadzenie zmian i innowacji.

TYPY STRATEGII INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA SPORTOWEGO

Problematyką strategii innowacyjnych zajmowali się między innymi Czupiała (1994) i Machaczka (1998). Możemy wyróżnić 7 typów strategii innowacyjnych przedsiębiorstwa, które znajdują zastosowanie w zarządzaniu instytucją sportową. Są to strategie: 1) lidera, 2) podążania za liderem, 3) naśladowania, 4) niszy rynkowej, 5) sterowania otoczeniem, 6) dywersyfikacji, 7) redukcji.

Jest to tylko jedna z wielu możliwych klasyfikacji, którą można dodatkowo wzbogacić różnorodnymi strategiami pośrednimi lub mieszanymi. Można ją również uszczegółowić, wyróżniając w ramach poszczególnych typów strategii podtypy, co w niektórych klasyfikacjach zostanie poniżej uczynione. Warto również zauważyć, że jedna sportowa spółka akcyjna może jednocześnie stosować różne strategie.

Znajomość typowych strategii innowacyjnych jest użyteczna z następujących powodów. Po pierwsze – ułatwia dobór i ukształtowanie indywidualnych strategii zarządzania. Po drugie – dzięki niej łatwiej zrozumieć, a nawet przewidzieć zachowanie się innych sportowych spółek akcyjnych, co ma zasadnicze znaczenie dla skutecznego konkurowania lub współpracy z nimi. Po trzecie – klasyfikacja strategii ułatwia określenie swoistych uwarunkowań sportowych, ekonomicznych i organizacyjnych różnych jej typów.

Strategia lidera

Strategia ta polega na dążeniu do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sportowe pierwszeństwa w tworzeniu zespołu grającego widowiskowo i skutecznie lub zastosowaniu nowej strategii prowadzenia gry umożliwiającej realizację założenia „być pierwszym i najsilniejszym”.

Ze wszystkich wymienionych strategii ta jest z pewnością najbardziej ryzykowna i ambitna. Aby odnieść sukces, trzeba osiągnąć dokładnie zaplanowany cel, gdyż zwykle nie umożliwia ona zachowania marginesu błędu ani nie daje drugiej szansy. Jeśli natomiast zakończy się powodzeniem, daje zwykle duże efekty. Strategia lidera musi być oparta na jednym z następujących

czynników lub ich kombinacji: na kontaktach z wybitnymi trenerami, ekspertami, graczami i menedżerami sportowymi i znacznie szybszym od innych dostrzeżeniu i wykorzystaniu nowych możliwości zestawiania atrakcyjnego, sprawnego zespołu sportowego.

Specjalne kontakty z wybitnymi przedstawicielami mogą polegać na zatrudnieniu ich na stałe lub na zasadach zlecenia, konsultacji, ekspertyz itp. Zwykle jednak tego rodzaju kontakty nie są jedynym źródłem nowej wiedzy dla sportowej spółki akcyjnej, wybierającej strategię ofensywną. Może ona utrzymywać także kontakty z innymi sportowymi spółkami akcyjnymi reprezentującymi najwyższy poziom sportowy (przez gry kontrolne, wymianę informacji o zawodnikach prezentujących wysoki poziom sportowy, a podlegających transferowaniu czy też przez wspólne seminaria szkoleniowe). Kontakty te dostarczają wiedzy, która może stanowić podstawę działań innowacyjnych.

Prace badawcze obejmujące analizę gry zespołów reprezentujących najwyższy poziom sportowy oraz analizę organizacji sportowych spółek akcyjnych działających sprawnie na rynku sportowym, wykonane w ramach strategii lidera, wykraczają często poza zakres zwykłej analizy i obejmują twórcze rozwiązania. Pozwala to lepiej śledzić rozwój wiedzy o zarządzaniu w sporcie i dokonać odpowiedniego wyboru informacji najbardziej przydatnych do rozwiązania problemów w danym przedsięwzięciu innowacyjnym.

Wysiłek twórczy przedsiębiorstwa sportowego, realizującego tę strategię, skupia się na badaniach stosowanych i na eksperymencie sportowym. Klub, który chce przewodzić na rynku sportowym, musi być zdolny do rozwiązywania praktycznych problemów nie tylko w sferze teoretycznej, ale także w praktyce sportowej i będzie też starał się zapewnić swoim oryginalnym rozwiązaniom ochronę.

Strategia podążania za liderem

Nawet w krajach wysoko rozwiniętych tylko nieliczne kluby sportowe, działające jako przedsiębiorstwa, są zdolne do prowadzenia strategii lidera przez dłuższy czas. Zdecydowana większość klubów stosuje mniej wymagającą strategię. Jedną z nich jest strategia podążania za liderem.

Przedsiębiorstwo sportowe stosujące tę strategię nie decyduje się na ponoszenie pionierskich kosztów i ryzyka, gdyż uważa, że podążanie za liderem i śledzenie jego wyników pozwala uniknąć jego błędów oraz znacznej części kosztów i skorzystać z jego efektów. Dąży ono – podobnie jak stosujący strategię lidera – do innowacji i objęcia przewodnictwa, ale chce to osiągnąć, przynajmniej częściowo, na koszt stosującego strategię lidera, starając się po-

znać jak najwcześniej wyniki jego prac wdrożeniowych, w tym nowej, widowiskowej organizacji gry, nowych form sprzedaży widowiska sportowego czy też transferowania zawodników i ubiec go na finiszu lub znaleźć się tam mniej więcej w tym samym czasie lub niewiele później niż on.

Zarówno w strategii lidera, jak i podążania za liderem istotną rolę odgrywa zapewnienie swoim oryginalnym rozwiązaniom ochrony, ale w każdej z nich wykorzystuje się ją do innych celów. Klub-lider, który pierwszy w skali światowej wytworzył nową metodę tworzenia i sprzedaży widowiska sportowego, będzie się ubiegał o zapewnienie sobie pozycji monopolistycznej. Natomiast stosujący strategię podążania za liderem będzie się starał podważyć monopol pioniera przez udoskonalenie jego rozwiązań.

Stosowanie strategii podążania za liderem wymaga wysokich umiejętności, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania i wykorzystania informacji o klubach rywalizujących w rozgrywkach oraz o wysokiej klasy zawodnikach podlegających transferowaniu. Są to bowiem te dziedziny, w których uzyskanie przewagi może zapewnić skuteczność tej strategii.

Strategia naśladowania

Strategia ta polega na odwzorowywaniu działań pioniera stosującego strategię lidera (lub podążania za liderem) bez zamiaru pozbawienia go owoców jego wysiłków. Strategia naśladowania polega na imitowaniu działań klubu pioniera stosującego strategię lidera, czasem nawet z dużym opóźnieniem, zależnie od konkretnych warunków, w jakich działa imitator, i celów, które sobie stawia. Jeśli naśladowanie jest w miarę szybkie, to „imitator” może korzystać z najnowszych osiągnięć pioniera. Wydatki na usługi szkoleniowe są w tej strategii znacznie niższe w porównaniu z poprzednimi, gdyż „imitator” będzie korzystał z wcześniejszych osiągnięć pioniera, wprowadzanych przez niego innowacji oraz upowszechniania wiedzy przez światowy i krajowy system edukacji sportowej.

Jeżeli strategia naśladowania ma być skuteczna, to „imitator” musi uzyskać jakąś przewagę nad pionierem. W zależności od charakteru tej przewagi możemy wyróżnić dwa rodzaje strategii imitującej: 1) „twórcze naśladownictwo”, 2) uzyskanie przewagi w zakresie kosztów i jakości dostępu do rynku.

„Twórcze naśladownictwo” polega na tym, że „imitator” nie wynajduje metody skutecznej i widowiskowej gry, lecz doskonali już stosowaną i odpowiednio prezentuje ją w rywalizacji sportowej, przez co odpowiednio lokuje ją na rynku. Jest ono zwykle silnie ukierunkowane i inspirowane przez rywalizację klasyfikowaną. Twórczy imitatorzy nie wypierają pionierów z rynku sportowego, lecz obsługują segmenty, które pod wpływem działalności pionierów powstały, ale nie zostały przez nich zaspokojone. Strategia „twórczego

naśladownictwa” jest mniej ryzykowna niż poprzednio omówione, ale wymaga wyczucia rynku sportowego, elastyczności i znacznego wysiłku. Strategie takie stosują kluby sportowe niższych klas rozgrywkowych.

Przewaga imitatora może mieć również źródło w niższych kosztach tworzenia widowiska sportowego. Niższe koszty można uzyskać np. dzięki niskim płacom, niższym kosztom przygotowania zawodników do widowiskowej gry. Imitator będzie też miał zwykle niższe koszty ogólne, gdyż nie musi ponosić wydatków na badania i usługi szkoleniowe (szkolenie zawodników, trenerów i menedżerów). Zrobili to już bowiem inni.

Konieczność obniżenia kosztów skłania imitatora do podjęcia wysiłków, aby być efektywniejszym w samym procesie tworzenia zespołu. Dlatego powinien on szczególnie dbać o rozwój własnej kadry, w tym własnych zawodników, gdyż nie może pozwolić sobie na zestawianie zespołu przez kosztowne transfery zawodników. Innowacje oszczędnościowe, w procesie tworzenia widowiska sportowego może ułatwić sprawna informacja. Wielką rolę w tej strategii odgrywa także marketing.

Strategia niszy rynkowej

Strategia ta polega na dostrzeżeniu przed innymi i wykorzystaniu pewnych niezaspokojonych potrzeb, dzięki którym może powstać (lub istnieje) wąski, wyspecjalizowany rynek. Strategia niszy polega na jego monopolistycznym opanowaniu.

Istnieją trzy odmiany strategii niszy:

- 1) strategia „rogatki”,
- 2) strategia wyspecjalizowanej umiejętności,
- 3) strategia wyspecjalizowanego rynku.

Strategia „rogatki” polega na dostarczeniu na rynek takiego wyrobu, który ma zasadnicze znaczenie dla jakiegoś innego wielkiego procesu i nie ma na rynku innego odpowiednika. Przykład stanowi wyspecjalizowanie się niektórych środowisk piłkarskich i koszykarskich na świecie w przygotowywaniu zawodników prezentujących specyficzny sposób gry (np. klub sportowy „Ajax” Amsterdam).

Strategia wyspecjalizowanej umiejętności polega na uzyskaniu tak wysokich umiejętności w tworzeniu widowiska sportowego, że potencjalna konkurencja nie opłaca się.

Strategia wyspecjalizowanego rynku różni się tym od poprzedniej, że specjalistyczne umiejętności dotyczą nie przygotowania zawodników, ale znajomości i obsługi określonego rynku sportowego. Poza tym strategię tę są do siebie podobne.

Strategia sterowania otoczeniem

Ta strategia polega na aktywnym oddziaływaniu na niepewne, zmienne otoczenie. Można ją podzielić na dwie grupy. Do pierwszej z nich należy strategia generowania korzystnych więzi, a do drugiej – strategia manipulowania otoczeniem. Przykładem strategii generowania korzystnych więzi są fuzje klubów sportowych. Do grupy tej zaliczają się także przedsięwzięcia z zakresu komunikowania się organizacji z otoczeniem. Stosowanie np. technik *public relations* służy kreowaniu i utrwalaniu korzystnego *image* klubu sportowego w otoczeniu, a reklama – kształtowaniu więzi informacyjnych z sympatykami i sponsorami.

Szczególnym rodzajem strategii manipulowania otoczeniem są działania ukierunkowane na tworzenie tzw. lobby. Lobby powstaje w interesie konkretnej jednostki organizacyjnej, np. sportowej spółki akcyjnej, która otrzymała koncesję na grę w I lidze państwowej i nie jest już zainteresowana dalszą liberalizacją przepisów koncesjonowania, stosowanych przez narodowy związek sportowy. Klub taki stara się, aby przepisy zostały zaostrzone, wykorzystując w tym celu „odpowiednich ludzi”. Lobby tworzone jest po to, by przekonać osoby podejmujące decyzje o konieczności zachowania istniejących, bądź zatwierdzenia nowych praw, korzystnych dla danej sportowej spółki akcyjnej.

Strategia dywersyfikacji

Polega na rozpoczynaniu działalności w nowych, innych niż dotychczasowe, dziedzinach. Przedsięwzięcia te mogą mieć charakter rynkowy lub finansowy. W przypadku dywersyfikacji o charakterze rynkowym przedsiębiorstwo rozwija działalność w takich dziedzinach, w których można lepiej spożytkować zdolności lub pewne zasoby.

Dywersyfikacja tego rodzaju rokuje sukces, jeśli opiera się na tzw. kluczowych umiejętnościach, czyli unikatowych, trudnych do naśladowania zasobach sportowych lub osobowych. Istnieją firmy sportowe, które wciąż poszukują twórczych zastosowań dla swoich umiejętności i starają się zdobywać dla nich nowe rynki (udział w nowych rozgrywkach organizowanych przez międzynarodowe związki sportowe np. Europejska Liga Mistrzów w piłce nożnej lub Światowa Liga w piłce siatkowej).

Dywersyfikacja ma charakter finansowy, jeżeli klub sportowy angażuje się w dziedziny nie związane z dotychczasową działalnością, a głównym motywem jego działań jest optymalizowanie globalnej polityki finansowej (np. wchodzenie potężnych klubów piłkarskich na giełdę akcyjną, przykład stanowi FC „Bayern” Monachium).

Dywersyfikacja może spowodować korzystne zmiany, takie jak umocnienie konkurencyjnej pozycji sportowej spółki akcyjnej, rozproszenie ryzyka, poprawę wykorzystania zasobów, stabilizację rozwoju. Zjawisko to stwarza jednak wiele zagrożeń, z których najważniejszymi są: możliwość utraty korzystnego obrazu klubu sportowego na rynku, trudności w zarządzaniu, wzrost kosztów stałych.

Planowanie przedsięwzięć dywersyfikacyjnych powinno składać się z następujących elementów:

- określenie obszarów oddziaływania na sympatyków i sponsorów,
- ocena atrakcyjności potencjalnych rodzajów działalności,
- rozpoznanie barier wejścia oraz kosztów niezbędnych do ich pokonania,
- wybór metody dywersyfikacji.

Sportowa spółka akcyjna, która decyduje się na dywersyfikację, musi zawsze znaleźć odpowiedź na pytanie, czy będzie mogła w nowych obszarach działalności zdobyć i utrzymać korzystną pozycję konkurencyjną.

Strategia redukcji

Strategia redukcji stosowana jest wtedy, gdy przedsiębiorstwo sportowe chce lub musi ograniczyć zakres swoich działań, aby przetrzymać trudny okres, odwrócić negatywne trendy lub uniknąć problemów, które mogą pojawić się w przyszłości.

W praktyce wiele klubów sportowych w obecnej trudnej sytuacji społeczno-gospodarczej korzysta z kombinacji kilku strategii. Każdy klub sportowy, działający w konkurencyjnym otoczeniu, dąży do osiągnięcia wzrostu, a strategie stabilizacji bądź redukcji pełnią funkcję uzupełniającą.

Poniżej przedstawiono proces wprowadzania zmian innowacyjnych w zespole sportowym, reprezentującym profesjonalny klub sportowy, po zdobyciu mistrzostwa Polski w piłce nożnej i wprowadzeniu znacznych ograniczeń finansowych, wynikających ze zmniejszenia dotacji państwowych (przedstawiony przykład jest charakterystyczny dla większości klubów I i II ligi, znajdujących się w fazie transformacji w kierunku profesjonalizacji).

Charakterystycznym zjawiskiem dla klubów sportowych działających jako stowarzyszenie był fakt braku wieloletniej polityki kadrowej dotyczącej zestawiania zespołu reprezentującego klub w rozgrywkach klasyfikowanych. Tak więc w analizowanym klubie sportowym, korzystając z doświadczeń z poprzednich sezonów, kiedy to często bezpośrednio przed rozpoczęciem rozgrywek nie było pewne, kto będzie reprezentował barwy klubu, co później niewątpliwie wpłynęło negatywnie na zaangażowanie graczy i odbiło się na wynikach uzyskiwanych przez drużynę reprezentującą klub, podjęto decy-

zje, że z rocznym wyprzedzeniem należy określić skład na najbliższe dwa sezony i przez wyprzedzającą politykę kadrową stworzyć trenerowi szansę na przygotowanie drużyny do rozgrywek. Sytuację dodatkowo komplikował fakt, iż okazało się, że zespół w obecnym składzie preferował niewidowiskowy, zachowawczy sposób gry, a wiek zawodników i ich doświadczenia kazały przypuszczać, że szansa zmiany sposobu gry na bardziej widowiskowy w kolejnym sezonie wydawała się bardzo mała. W sytuacji gdy część zawodników zwlekała z podpisaniem kontraktów, licząc na korzystne kontrakty zagraniczne, klub zmuszony został uzupełnić skład zawodnikami pozyskanymi z transferów i własnymi wychowankami.

Dlatego też podjęto działania zmierzające do uzupełnienia składu zespołu:

- transferowanie trzech zawodników reprezentujących wysoki, ustabilizowany poziom sportowy z innych klubów,
- pozyskanie trzech młodych rozwijających się prawidłowo zawodników z klubów współpracujących,
- wprowadzenie do zespołu trzech własnych wychowanków (jako uzupełnienie składu).

Niezależnie od tego uznano, że należy przyjąć efektywniejszą koncepcję zestawiania pierwszego zespołu. Zmiany w otoczeniu klubu (ograniczenia w zakresie finansowania) spowodowały konieczność podjęcia się zestawiania zespołu grającego nie tylko skutecznie lecz także widowiskowo. Założono, że aby zaistniała szansa znacznych zmian oblicza pierwszej drużyny, należy dokonać w niej istotnych zmian personalnych, doprowadzając do sytuacji, w której obok doświadczonych zawodników, którzy powinni zagwarantować stabilizację poziomu sportowego, należy wprowadzić do zespołu zawodników nowych, których sposób gry doprowadzi do zwiększenia atrakcyjności działań zespołu w grze.

W ten sposób cel, jakim było ustabilizowanie składu zespołu gwarantującego atrakcyjną grę, został osiągnięty. Dodatkowo umowy z zawodnikami zostały tak sformułowane, że zapewniały pełne zaangażowanie zawodników w trakcie trwania całego kontraktu. Zespół w składzie wydawałoby się potencjalnie słabszym (w porównaniu do poprzedniego sezonu) prezentował w lidze dobry poziom, podejmując wyrównaną grę praktycznie z każdym przeciwnikiem. Także w zakresie sposobu gry zespół starał się prezentować grę widowiskową, nastawioną na zdobywanie bramek i to znalazło uznanie wśród kibiców oraz dziennikarzy.

Tendencje do pogarszania się sytuacji finansowej w klubie były niepokojące, gdyż wymuszały konieczność wprowadzania dalszych zmian w zespole, wynikających z poszukiwania oszczędności. Planowane zmiany w linii ataku były niemożliwe do przeprowadzenia mimo zaawansowanych rozmów z dwoma wysokiej klasy zawodnikami. Dlatego mimo coraz lepszej gry zespołu sytu-

acja finansowa klubu doprowadziła do stanu, w którym utrzymanie drużyny w aktualnym składzie stawało się trudne.

Możliwość pozyskania środków finansowych z transferów była także ograniczona. Według niezależnych ocen jedynie dwóch zawodników ze względu na sposób gry i wiek (nie licząc juniorów) mogło zostać odpłatnie przekazanych do I- lub II-ligowych klubów profesjonalnych za granicę. Niestety, aktualny poziom sportowy polskich zespołów oraz zachowawczy sposób gry, a w szczególności wiek zawodników uniemożliwiają przeprowadzenie korzystnych transferów.

Przedstawiona sytuacja ukazuje, że budowanie zespołu sportowego jest procesem złożonym i wymaga znajomości minimum trzech źródeł pozyskiwania zawodników:

- 1) transferowania z innych klubów,
- 2) pozyskiwania z klubów współpracujących,
- 3) pozyskiwania ze szkoły sportowej.

Transferowanie zawodników

Transfer zawodnika to jego przejście z jednego klubu sportowego do drugiego za zgodą stron i z reguły przy zwrocie kosztów (odszkodowania) za wyszkolenie i promocję zawodnika.

Wydaje się, że na różnych etapach kariery sportowej zawodnika znacznie poszczególnych kryteriów określających wysokość kwoty transferowej zmienia się.

Transfery zawodników ze względu na specyfikę „handlu” zawodnikami budzą zastrzeżenia i dyskusje w środowisku sportowym. Różnorodność poglądów dotyczących etycznych oraz prawnych stron tego zjawiska wymaga wyważonego podejścia stron negocjujących transfery.

System postanowień transferowych jest możliwy z tego względu, że większość gier sportowych zorganizowanych jest w systemie zamkniętym, który ma monopolistyczny charakter. Dotyczy to z pewnością sportu profesjonalnego, ale również – z małymi ograniczeniami – amatorskiego.

W zakresie sportu profesjonalnego, na przykład piki nożnej, zorganizowana rywalizacja sportowa dysponuje tylko jednym ofertodawcą. W danym kraju jest to narodowy związek piłki nożnej, w układzie międzynarodowym – narodowe związki piłki nożnej poszczególnych państw, zorganizowane z kolei w odpowiednich zrzeszeniach, w tym: Federation Internationale de Football Association (FIFA), Union of European Football Association (UEFA), które oferują organizowanemu współzawodnictwu w piłce nożnej ustalony z góry system, obowiązujący w sposób wiążący i polegający na tzw. licencjonowaniu.

Jeszcze do niedawna warunkiem transferu zawodnika było zwolnienie go przez klub oddający, a ten mógł się nie zgadzać na zwolnienie dopóty, dopóki nie osiągnięto porozumienia z klubem przyjmującym w kwestii wysokości odszkodowania za transfer. Obecnie w praktyce transferowej zmierza się do zastąpienia tego uregulowania nowym, na mocy którego zwolnienie nie musi być wyrażone przez klub oddający, a zawodnik może zawrzeć z klubem przyjmującym ważną umowę o pracę, niezależnie od porozumienia między obu klubami co do wysokości odszkodowania za transfer.

Z doświadczeń wszystkich krajów, w których uprawiana jest piłka nożna, wynika, że odszkodowanie transferowe jest ważnym źródłem pozyskiwania środków finansowych na działalność klubów.

Dlatego poszukiwanie systemu odszkodowań za transfer, ustalonego za pomocą obiektywnie określonych mierników, wydaje się być uzasadnione.

Pozyskiwanie zawodników z klubów współpracujących

W dotychczasowej praktyce współpraca między klubami sportowymi różnej klasy rozgrywkowej w regionach miała charakter nieformalny, niekiedy były to dwustronne umowy o współpracy. Mimo braku formalnego, wielostronnego usankcjonowania współpraca między klubami faktycznie występowała i przejawiała się w bezpłatnym lub przy niewielkiej odpłatności przekazywaniu zawodników z klubu do klubu, a także na wymianie zawodników. Współpraca była jednak niesystematyczna, realizowana jedynie w układach dwustronnych. Bardzo często wynikała z koleżeńskich układów między przedstawicielami władz poszczególnych klubów lub trenerami pracującymi w tych klubach. Prowadziło to do konfliktów. Dwustronne załatwianie przejścia często dotyczyło zawodników, którzy wcześniej grali i trenowali w innym klubie w regionie, z którego często bezpłatnie przekazywano ich do klubu, który teraz, na podstawie dwustronnej umowy zawodnika sprzedawał. Takie powtarzające się sytuacje przejść zawodników z pominięciem klubu macierzystego prowadziły do narastania konfliktów międzyklubowych. Doprowadziło to do sytuacji, w której szczególnie kluby III- i IV-ligowe zamiast przekazywać zawodników do klubu w regionie, szukały kontaktów poza regionem. Sytuację dodatkowo komplikował fakt, iż kluby II-, III- i IV-ligowe często miały aspiracje awansu do wyższej klasy rozgrywkowej mimo braku odpowiednich warunków organizacyjno-finansowych i w związku z tym niechętnie pozbywały się swoich najlepszych zawodników.

Biorąc pod uwagę szczególnie duże ograniczenia w zakresie finansowania klubu ze środków państwowych i dotychczasowych sponsorów, praktycznie

jedynym rozsądnym wyjściem z sytuacji jest przyjęcie zdecydowanie bardziej oszczędnej koncepcji budowania pierwszego zespołu seniorów, tzn. głównie na własnych wychowankach oraz na zawodnikach pozyskanych z klubów współpracujących. Dlatego ważną sprawą staje się formalne usankcjonowanie wielostronnej, wzajemnie satysfakcjonującej współpracy między klubami działającymi w regionie.

Podpisanie umowy o współpracy organizacyjno-szkoleniowej z klubami ościennymi umożliwi stały przepływ zawodników między klubami i stworzy zawodnikom optymalne, bez konieczności wydatkowania dużych pieniędzy, warunki do stałego sportowego rozwoju, by w efekcie najlepsi zawodnicy mogli znaleźć miejsce w klubie reprezentującym aktualnie w regionie najwyższy poziom sportowy.

Umowa jest dobrowolnym porozumieniem stron. Intencją jej jest stworzenie formalnych podstaw do nieodpłatnego szybkiego przepływu zawodników między klubami, w oparciu o zasadę umożliwiania zawodnikom najzdolniejszym odpowiednich warunków rozwoju sportowego na wyższym poziomie.

Określone kwoty za przejścia zawodników będą wypłacane jedynie w sytuacji, gdy zawodnik rozegra w sezonie w pierwszej drużynie klubu wiodącego np. 70% spotkań. Ekwiwalent pieniężny za wyszkolenie zawodnika wypłacony zostanie klubom współpracującym w częściach proporcjonalnych do czasu gry zawodnika w danym klubie współpracującym.

Istota umowy zakłada doprowadzenie do sytuacji, w której kwoty transferowe będą wypłacane jedynie za zawodników, którzy potwierdzili grą na wysokim poziomie swoje umiejętności piłkarskie, to znaczy nie będzie się płaciło za zawodników niesprawdzonych.

Kierunki współpracy szkoleniowo-organizacyjnej może wyznaczyć Międzyklubowa Rada Trenerów. Do jej zadań należało będzie prowadzenie międzyklubowej polityki kadrowej, dotyczącej wzajemnego przepływu zawodników między klubami. Decyzje o przejściach zawodników podejmować będą trenerzy na podstawie ocen dokonywanych w grach mistrzowskich oraz wspólnych ocen poziomu zawodników dokonywanych w trakcie rozgrywania między klubami spotkań kontrolnych. Współpraca w szkoleniu graczy obejmowała będzie wspólne obozy grup młodzieżowych czy też wspólne treningi bramkarzy.

Przejścia zawodników między klubami oparte będą o zasadę, iż za przekazanie zawodnika klub przekazujący otrzyma od klubu przyjmującego innego zawodnika lub zawodników. W sytuacjach wyjątkowych przejście odbywa się za ekwiwalent pieniężny równy sumie dochodów brutto, jakie przechodzący zawodnik otrzymał w dotychczasowym klubie w ostatnim roku, pomnożone przez 4–8 (uzgadniane na drodze negocjacji).

Przekazanie następuje zgodnie z obowiązującymi przepisami PZPN po konsultacji między klubami, dotyczącej terminu przejścia zawodników i warunków czasowych (okresowo czy też definitywnie).

Jeżeli zawodnik z klubu współpracującego rozegra w sezonie np. 70% meczy w pełnym wymiarze w pierwszym zespole klubu głównego, to kluby współpracujące otrzymają ekwiwalenty pieniężne do podziału w kwotach proporcjonalnych do czasu gry zawodnika w danym klubie współpracującym, jeżeli kluby współpracujące takiej kwoty nie otrzymały w momencie przejścia zawodnika do klubu głównego.

Przepływ zawodników między klubami oparty będzie o zasadę umożliwienia zawodnikom najzdolniejszym warunków dalszego rozwoju sportowego na wyższym poziomie sportowym.

Wnioski dotyczące przejścia zawodników między klubami przedstawiała będzie zarządom zainteresowanych klubów Międzyklubowa Rada Trenerów, na czele której będzie stał trener-menedżer klubu głównego. Jego pracę nadzorował będzie Okręgowy Związek Piłki Nożnej we Wrocławiu.

Klub, do którego zawodnik przechodzi, zobowiązuje się wypełniać warunki kontraktu zawodnika. Jeżeli klub przyjmujący nie będzie w stanie spełnić tego warunku, to klub, z którym zawodnik aktualnie jest związany kontraktem, bierze na siebie obowiązek wypełnienia kontraktu zawodnika do czasu jego wygaśnięcia.

W przypadku transferowania przez klub główny zawodnika pochodzącego z klubu współpracującego, klub główny otrzymuje 50% kwoty, natomiast kluby współpracujące otrzymują pozostałe 50% do podziału, proporcjonalnie do okresu gry w tych klubach transferowanego zawodnika. Transfer następuje przy współdziałaniu przedstawiciela klubu współpracującego.

Każde odejście zawodnika z klubu współpracującego poza teren współpracy wymaga akceptacji klubu głównego. Klub główny może nie wyrazić zgody w sytuacji, gdy zapewni pisemnie klub współpracujący, że zawodnik w okresie 6 miesięcy przejdzie do klubu głównego. Jeżeli klub główny nie wywiąże się z zapewnienia, będzie to stanowiło podstawę do zerwania umowy ze względu na niedotrzymanie przez klub główny warunków umowy.

Przejście zawodnika z klubu głównego do klubu współpracującego odbywa się według zasady: pierwszeństwo wyboru ma klub współpracujący, zajmujący aktualnie najwyższą pozycję w rozgrywkach, chyba że kluby współpracujące przyjmą inną zasadę.

Klub główny zobowiązuje się w miarę możliwości wspomagać finansowo kluby współpracujące oraz koordynować współpracę z klubami współpracującymi w zakresie doboru kadry trenerskiej oraz wspólnej koncepcji szkolenia.

W przypadku wygaśnięcia terminu ważności umowy o współpracy i jej nieprzedłużenia decyzje dotyczące warunków dalszej gry w umawiających się

klubach zawodników, którzy przeszli do klubów nieodpłatnie, podejmowane będą na podstawie ogólnie obowiązujących przepisów transferowych.

Pozyskiwanie zawodników ze szkół sportowych

Niezadowolający, niski poziom sportowy reprezentowany przez polskich zawodników na arenie międzynarodowej wymusza konieczność wprowadzenia systemowych rozwiązań organizacyjno szkoleniowych, które zwiększą efektywność procesu przygotowania dzieci i młodzieży do profesjonalnej gry zespołowej. Rozwiązania te uwzględniałyby obserwowane w Europie tendencje do przygotowania młodzieży przez szkoły piłkarskie, zarówno te, które są wspierane przez narodowe związki sportowe, przez państwo (np. we Francji czy w Anglii) czy też potężne kluby sportowe (np. w Holandii czy Niemczech). W sytuacji, gdy w naszym kraju tradycyjny model szkolenia klubowego nie sprawdza się, należy szukać alternatywy, powołując środowiskowe szkoły sportowe, które po 6–8 latach funkcjonowania powinny znacząco zmienić poziom przygotowania polskich zawodników.

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, iż docelowo podstawowym ogniwem przygotowania młodzieży do gry w piłkę nożną powinny być szkoły prowadzone bezpośrednio przez kluby sportowe. Obecna sytuacja umożliwia powszechne wprowadzenie tego rozwiązania, gdyż:

- ograniczono lub odcięto dotacje państwowe przeznaczone na szkolenie młodzieży w klubach sportowych,
- kluby przekształcając się w instytucje rynkowe pozyskane środki przeznaczają na utrzymanie się na rynku (utrzymanie pierwszego zespołu seniorów),
- trenerzy pracują w klubach realizując przestarzałe rozwiązania trenin-gowe (budowa drużyn młodzieżowych).

Stąd uzasadnione wydaje się wprowadzenie modelowych rozwiązań w ograniczonym zakresie, tj. w środowiskowych szkołach mistrzostwa sportowego, gdyż:

- stworzy to możliwość młodzieży uzdolnionej sportowo pochodzącej z klubów, których nie stać aktualnie na stworzenie jej właściwych warunków szkoleniowych, przygotowanie do zawodowego uprawiania piłki nożnej (powstała luka szkoleniowa nie będzie się pogłębiała),
- w wymiarze popularyzatorsko-edukacyjnym zweryfikują one w naszym kraju efektywność szkolenia przez szkoły sportowe i po uzyskaniu przez kluby stabilizacji finansowej, jako sprawdzony model, będą, podobnie jak w Wielkiej Brytanii, Francji czy Niemczech, adaptowane do warunków klubowych.

Możliwość selekcjonowania chłopców przez system rozgrywek okręgowych i makroregionalnych oraz zgrupowanie w jednym miejscu i czasie uzdolnionych sportowo chłopców o zbliżonych umiejętnościach i zdolnościach (współzawodnictwo między nimi spowoduje przyspieszony rozwój sportowy), to przesłanki przemawiające za tworzeniem środowiskowych szkół sportowych. Także możliwości kontaktów, w czasie zgrupowań i turniejów, ze szkołami sportowymi z innych krajów, grupującymi także szczególnie uzdolnionych chłopców, wskazują na potrzebę powoływania szkół. Jednak najważniejszą okolicznością uzasadniającą tworzenie szkół jest możliwość podporządkowania ogólnego kształcenia procesowi treningowemu, tj. wprowadzenie chłopców w tryb życia umożliwiający wykonywanie zawodu „sportowca”:

- stworzenie nawyku i przygotowanie do uczestnictwa w 2 lub 3 treningach dziennie,
- stworzenie nawyku właściwego odżywiania się,
- wytworzenie umiejętności korzystania z różnych możliwości odnowy biologicznej,
- zindywidualizowanie procesu szkolenia.

SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA GRACZY JAKO CEL ZARZĄDZANIA

Konieczność wprowadzenia ocen sprawnościowych, w znaczeniu utylitarnym do działalności sportowej postulują szczególnie aktywnie Łasiński (1988) i Naglak (1994). Stanowisko takie wydaje się być w pełni uzasadnione w sytuacji, gdy sport przestał być jedynie rekreacyjną działalnością uprawianą amatorsko dla satysfakcji uczestników, a stał się ważną dziedziną życia zawodowego wielu ludzi, a uzyskiwanie znaczących wyników sportowych wymaga ponoszenia coraz większych nakładów związanych z wydatkowaniem energii psychofizycznej, poświęcanym czasem na przygotowanie (trening), ponoszonymi kosztami inwestycyjnymi i finansowymi. Dodatkowo za koniecznością wprowadzenia ocen utylitarnych do sportu przemawia fakt, iż często poniesione nakłady nie przynoszą spodziewanych wyników, są niewspółmierne, tj. są zbyt duże w stosunku do wartości społecznej wyników (wartość społeczną wyznacza stopień zainteresowania mediów, sympatyków i sponsorów uzyskiwanymi wynikami). Niekiedy natomiast stosunkowo niewielkie nakłady gwarantują niespodziewanie uzyskanie znaczących wyników. Wydaje się więc, że wprowadzenie ocen prakseologicznych do działalności sportowej pozwoli na poznanie mechanizmu sukcesu i porażek w sporcie, a w konsekwencji umożliwi uporządkowanie i zrjonalizowanie tej tak ważnej dziedziny życia społecznego. Wprowadzenie ocen utylitarnych jest szczególnie ważne w przy-

padku gier sportowych, w których wpływ działań cząstkowych graczy na wynik zespołowy jest zróżnicowany. Stąd ocena wkładu poszczególnych graczy w uzyskany wynik pozwoli na obiektywizowanie kontroli.

Sprawność działania w zespołowej grze sportowej w sensie syntetycznym to ogół walorów praktycznych działania w grze, czyli ocenianych pozytywnie cech tego działania, w tym: aktywności, skuteczności, ekonomiczności, korzystności czy racjonalności gracza. Sprawniej od pozostałych w grze działa zawodnik, któremu przysługuje więcej pozytywnych ocen zrelatywizowanych do celów działania (zdobytych bramek lub koszy, zdobytego pola gry, odbiorów piłki) lub w przypadku tej samej liczby ocen pozytywnych oceny te mają wyższą wartość, tj. w zakresie skuteczności, ekonomiczności, korzystności czy też racjonalności. Niezależnie od sytuacji, aby działanie w grze rozpatrywać w aspekcie sprawności, konieczne jest uzyskanie minimalnej skuteczności, np. gracz przynajmniej jeden raz skutecznie wykona określone działanie (np. zdobędzie bramkę lub kosz, odbierze przeciwnikowi piłkę), gdyż stanowi to niezbędną cechę działania sprawnego (jeżeli wszystkie działania będą nieskuteczne lub gracz nie wykonuje określonych działań, to trudno jest analizować jego sprawność).

AKTYWNOŚĆ GRACZA

W sensie uniwersalnym sprawnością działania w grze będzie każda z pozytywnie ocenionych cech tego działania z osobna, tj. sprawnością jest ekonomiczność, aktywność, skuteczność, korzystność i racjonalność itd.

Aktywność gracza jest cechą jego działania w grze sportowej. Gracz aktywny to zawodnik będący w ruchu (działający) lub gotowy do działania, zwłaszcza podejmujący intensywny wysiłek zmierzający w grze do realizacji jej celów. Przeciwstawieniem aktywności jest bierność w grze, objawiająca się niedostatkiem inicjatywy, brakiem decyzji lub gotowości działania. Działania gracza zmierzające do realizacji celów gry prowadzą do ich osiągnięcia (są skuteczne) lub ich wynik jest niezgodny z zamierzeniami gracza (są nieskuteczne). Tendencje rozwojowe dotyczące działań w grze, zmierzające w kierunku tzw. gry wszystkimi siłami, w której wszyscy atakują lub wszyscy bronią, gry realizowanej przy coraz bardziej ograniczonym polu manewru, wymuszają na uczestnikach gry przejawianie coraz większej i uniwersalnej aktywności. Zespołowa gra sportowa ze względu na obiektywne wyznaczniki, tj. konieczność szybkiego działania, narastające zmęczenie graczy, zbyt duże pobudzenie emocjonalno-motywacyjne, ograniczenia w koordynacji ruchowej, powoduje obiektywne występowanie w grze – obok działań skutecznych,

także znaczącą ilość działań nieskutecznych (proporcje działań skutecznych do nieskutecznych w różnych grach sportowych są różne). Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, gracz dla uzyskania oczekiwanej skuteczności musi więc podjąć odpowiednio większą liczbę działań, musi więc być aktywny.

Aktywność gracza rozumiana jako ogólna (wszystkie działania w grze podjęte dla realizacji jej celów) oraz szczegółowa (wybrane działania, np. indywidualne w obronie) jest więc pozytywnie rozumianą cechą tego działania, jeżeli zachowane są odpowiednie, obiektywnie zdeterminowane proporcje między działaniami skutecznymi i nieskutecznymi. Poszukiwanie tych proporcji jest ważnym zagadnieniem w usprawnianiu procesu kierowania graczami. W zależności od gry sportowej proporcje te będą zróżnicowane (korzystniejsze w grach, w których piłkę przemieszczamy ręką, mniej korzystne w grach, w których robimy to nogą lub głową). Aktywność jedynie nieskuteczna lub bierność są cechami ujemnymi działania gracza. Obok aktywności działania gracza wyróżniamy w grze także aktywność w przemieszczaniu się po polu gry, rozumianą jako wielkość pokonywanego w grze dystansu (w metrach lub kilometrach). Aktywność w przemieszczaniu się może być odnoszona także do prędkości pokonywania poszczególnych odcinków na polu gry (wyrażonych w m/s), a składających się na cały dystans obserwowany w określonym czasie gry, np.: fragment gry, połowa czasu gry, cały mecz. Aktywność w przemieszczaniu się po polu gry świadczy pośrednio o zaangażowaniu gracza (motywacja do działania) oraz o wydatku energetycznym, związanym z pokonanym dystansem. Aktywność w przemieszczaniu wraz z aktywnością działania stanowią uzupełniające się wymiary aktywności zawodnika w grze sportowej. Aktywność rozumiana jako suma wszystkich działań w grze zmierzających do realizacji jej celów wiąże się z ponoszeniem kosztów wykonania tych działań. Realizacja każdego działania wiąże się więc z ubytkami: wykonanie działania niezależnie od jego wyniku wiąże się z wysiłkiem psychofizycznym, a więc utratą określonej ilości zasobów energetycznych organizmu, z utratą upływającego czasu gry, obniżaniem dokładności działania wynikającej z narastającego zmęczenia.

Wynika z tego, że wszystkie działania gracza realizowane w grze niezależnie od ich wyników, a rozumiane jako aktywność, wiążą się z ubytkami. Natomiast część z tych działań prowadzi do realizacji zamierzonych celów, można więc je traktować jako nabytki. Aktywizowanie gracza do działań z zachowaniem obiektywnych proporcji między skutecznymi a nieskutecznymi jest cechą usprawniania działań gracza. Aktywizujemy oczywiście do podejmowania działań skutecznych, przy czym pamiętamy, że działania nieskuteczne występują obiektywnie. W konsekwencji możemy więc na podstawie aktywności oceniać skuteczność, ekonomiczność czy też racjonalność działań gracza.

Skuteczność działania gracza wyraża się w zgodności wyniku podejmowanych działań z celami gry. Wśród działań gracza wyróżniamy działania indywidualne, względnie niezależne od działań partnerów oraz działania zależne od partnerów, w tym ułatwiające lub umożliwiające współdziałanie w grze. Natomiast celami zespołowej gry sportowej są między innymi takie elementy, jak tworzenie sytuacji dogodnych do zdobycia punktów, zdobywanie pola w grze, dążenie do odbioru przeciwnikowi piłki. Skuteczność działania jest podstawowym składnikiem sprawności tego działania, rozumianego w sensie kolektywnym (obok ekonomiczności, racjonalności, aktywności czy efektywności).

Skuteczność i nieskuteczność są relacjami wyniku poszczególnych działań do celu. Skuteczność może wyrażać się tożsamością opisu zdarzenia będącego w czasie wcześniejszym: t_1 celem i opisu wyniku powstałego w czasie późniejszym, czyli t_2 , np. w grze:

- w t_1 – cel działania: umożliwienie partnerowi zdobycie punktu,
- w t_2 – wynik działania: podanie piłki do partnera umożliwiające zdobycie punktu.

Gdy wynik działania jest zgodny z celem, wtedy działanie określamy jako skuteczne. Jeżeli działanie jest nieskuteczne, relacja wyraża się niezgodnością wyniku z celem np. w grze:

- w t_1 – cel działania: umożliwienie partnerowi zdobycie punktu,
- w t_2 – wynik działania: podanie piłki do partnera umożliwia grę „na utrzymanie piłki”. Wynik działania nie jest zgodny z celem, działanie jest więc nieskuteczne.

Działanie gracza może być oceniane jako przeciwskuteczne, gdy zawodnik osiąga negację celu działania np.:

- w t_1 – cel działania: umożliwienie partnerowi zdobycie punktu,
- w t_2 – wynik działania: piłkę podaną do partnera przechwycił przeciwnik i zdobył punkty (zamiast wygrać przegrywamy), działanie doprowadziło do wyniku przeciwnego do oczekiwanego przez gracza.

Działanie w grze jest przeciwskuteczne, gdy udaremnia realizację celu gry. Jeżeli cele działania wyznaczone są stopniowalnie, to poziom zgodności wyniku działania z celem jest też stopniowalny. Tak więc działanie może być w mniejszym lub większym stopniu skuteczne, nieskuteczne lub przeciwskuteczne.

W grze zespołowej jej cele są wyznaczone w sposób niestopniowany, stąd działanie w grze może być skuteczne lub nieskuteczne, w skrajnych sytuacjach – przeciwskuteczne. Dokonując oceny działania pod względem jego skutecz-

ności bierzemy pod uwagę uzyskane wyniki rozumiane jako kompleks obejmujący pozytywne oceny działania gracza, w skład którego wchodzi oceny pozytywne wyników zamierzonych, niezamierzonych i wszystkich ocenianych pozytywnie skutków ubocznych, np.:

- w t_1 – cel działań: zdobycie pola podaniem piłki,
- w t_2 – wyniki działania: pozytywne:
 - 1) zamierzone – zdobycie pola gry,
 - 2) niezamierzone – stworzenie sytuacji do zdobycia punktu,
 - 3) uboczne:
 - a) osłabienie personalne zespołu przeciwnego (rywal niezgodnie z przepisami gry zatrzymywał partnera, do którego zmierzało podanie, za to został usunięty z gry),
 - b) osłabienie poczucia pewności przeciwników, gdyż podstawowy przeciwnik został usunięty z gry.

W grze występują także działania, których wyniki *ex post* oceniamy pozytywnie, przy czym wynik nie był zamierzony *ex ante*. Działania takie określamy efektywnymi. Z tego wynika, że działania nieskuteczne w grze nie zawsze są działaniami nieefektywnymi. W grze występują sytuacje, gdy wynik działania nie jest zgodny z zamierzeniami gracza, lecz ze względu na aktualną sytuację powstałą w wyniku tego działania należy ocenić go pozytywnie, mimo że nie jest on zgodny z wcześniejszym zamiarem np.:

- zawodnik podawał piłkę do partnera, a zdobył bramkę,
- zawodnik zmniejszał pole manewru przeciwnika, a pozostawił go „na spalonym”,
- zawodnik wybijał piłkę przeciwnikowi, a podał ją partnerowi itp.

Oceniając skuteczność działań w grze sportowej powinno się uwzględniać sposób i zasadność formułowania celów gry (Łasiński 1988). Panująca w tej kwestii duża dowolność powoduje często zaniżanie lub zawyżanie wartości celów realizowanych w grze sportowej oraz błędne ich formułowanie. Doprowadza to do niewłaściwej interpretacji skuteczności działań gracza w stosunku do jego potencjalnych możliwości. Postawienie zaniżonych celów w stosunku do możliwości gracza powoduje stale jego skuteczne działanie. Z kolei zawyżanie celów w stosunku do potencjału gracza powoduje jego nieskuteczne działanie. Dlatego też cele należy ustalać zgodnie ze specyfiką określonej pozycji zajmowanej przez zawodników w zespołowej grze sportowej z jednej strony i potencjału psychofizycznego graczy z drugiej. Specyfika każdej gry wyznacza zakres stawianych graczom zadań i określa możliwość ich realizacji (przemieszczenie piłki nogą obiektywnie powoduje występowanie większej ilości działań nieskutecznych niż w przypadku przemieszczania piłki ręką, dodatkowo wielkość i kształt pola gry oraz różnorodny sprzęt, a także pozycja w grze różnicują obiektywnie skuteczność określonych działań).

Ważną przesłanką oceny sprawności działania gracza są ubytki, czyli kompleks ujemnych działań gracza, oraz nabytki stanowiące kompleks działań pozytywnych. W skład ubytków wchodzi nakłady przewidywane albo rzeczywiste (koszt działania), w tym negatywnie oceniane działania przewidywane i nieprzewidywane, tak więc ubytkami są działania nieskuteczne wiążące się z ubytkami energetycznymi, zmęczeniem psychicznym, zużytym czasem. Nabytki natomiast to zrealizowane cele gry. Ubytki wraz z nabytkami stanowią podstawę oceny ekonomiczności działań w grze sportowej.

EKONOMICZNOŚĆ DZIAŁAŃ

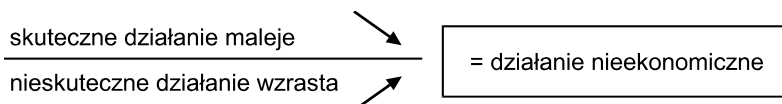
Ekonomiczność działania gracza wyznacza stosunek między nabytkami (działaniami skutecznymi) a ubytkami, czyli wszystkimi działaniami gracza lub graczy, które zmierzały do realizacji celów gry niezależnie od ich wyniku (suma działań skutecznych i nieskutecznych). Ekonomiczność działania gracza może być rozpatrywana w sensie niealternatywnym lub alternatywnym. Zgodnie z niealternatywnym ujęciem działanie gracza jest nieekonomiczne, gdy ubytki (wszystkie działania) przewyższają nabytki (działania, które doprowadziły do realizacji celów gry) ($N < U$). W sytuacji, gdy nabytki są równe ubytkom, działanie gracza w sensie niealternatywnym określamy jako ekonomiczne, np. jeżeli gracz 8 razy podawał piłkę partnerowi w celu stworzenia mu dogodnej sytuacji do zdobycia punktu (bramki, kosza), w tym 3 razy piłka dotarła do partnera, a 5 razy podanie było niecelne, to działanie gracza podającego w układzie niealternatywnym należy uznać za nieekonomiczne, gdyż ubytki (wszystkie działania zmierzające do realizacji celów gry) były większe od nabytków (3 razy zrealizowano zamierzony cel). Jednak z praktycznego punktu widzenia, np. w grach sportowych, zwłaszcza w piłce nożnej, ze względu na występowanie w grze stosunkowo dużej ilości działań nieskutecznych, dominującymi ocenami byłyby oceny ujemne, a działania określone jako nieekonomiczne. Dlatego wydaje się, że dla oceny działań występujących w grze sportowej przydatniejsze będzie ujęcie alternatywne, uwzględniające oszczędność, wydajność jako poszczególne przejawy ekonomiczności działania w grze.

Działanie gracza X podejmowane w celu tworzenia sytuacji dogodnych do zdobycia punktu jest ekonomiczniejsze od działań gracza Y, gdy stosunek liczby podań celnych do partnerów zawodnika X, czyli N_x , do wszystkich podań do partnerów, czyli U_x , jest większy od stosunku liczby podań celnych do partnerów zawodnika Y, czyli N_y , do wszystkich podań do partnerów, czyli U_y , (przy czym $N_x > N_y$ oraz $U_x < U_y$). Gdyby $N_x = N_y$, znaczyłoby, że zawodnicy X i Y wykonali taką samą liczbę podań celnych, z tym że gracz X wykonał mniej podań niecelnych, to zawodnik X działał oszczędniej. Gdy

natomiast zawodnicy X i Y wykonali taką samą liczbę wszystkich podań do partnerów ($U_x = U_y$), a zawodnik X wykonał więcej podań celnych, to gracz X działał wydajniej.

W zespołowych grach sportowych ekonomiczność działania lub jej brak przejawia się w różny sposób od działań nieekonomicznych poczynając, przez alternatywne przejawy ekonomiczności do ekonomiczności niealternatywnej jako docelowego kierunku usprawniania działań w grze.

1. Nieekonomiczna postać działania gracza przejawia się wzrostem działań nieskutecznych przy jednoczesnym spadku liczby działań skutecznych, np. gracz w kolejnych grach zmierzając do zdobywania pola gry indywidualnie, przemieszczając piłkę coraz częściej ją traci, natomiast coraz rzadziej realizuje cel.



Tendencje do przejawiania działań nieekonomicznych powinny eliminować graczy z gry.

2. Ekonomiczne postacie działań w ujęciu alternatywnym, w tym wydajność i oszczędność:



2.1. Wydajność jako poszczególny przypadek alternatywnej ekonomiczności działań w grze sportowej wynika z oceny porównującej przynajmniej dwa działania (np. działania dwóch graczy grających na zbliżonych pozycjach w grze lub działania tego samego gracza w dwóch różnych grach w czasie t_1 i t_2 pod względem nabytków przy jednakowej wartości ubytków).

Oceniając wydajność pod uwagę bierzemy stosunek sumy działań skutecznych, realizujących określony cel gry, do sumy wszystkich działań podjętych przez gracza dla realizacji określonego celu. Biorąc to pod uwagę uzyskujemy dwie postacie oceny wydajności gracza. Działanie jest wydajne, gdy przy stałej ilości wszystkich działań obserwuje się wzrost ilości działań skutecznych.

a)

$$\frac{(N) \text{ działanie skuteczne}}{(U) \text{ wszystkie działania (const.)}}$$


- b) wydajne jest także działanie, gdy wzrasta ilość działań skutecznych przy jednoczesnym wzroście wszystkich działań, przy czym wzrost ilości działań skutecznych jest większy, niż wzrost ilości wszystkich działań

(N) działanie skuteczne 
 (U) wszystkie działania 



przy $N_{t_2} - N_{t_1} > U_{t_2} - U_{t_1}$

Wydajność w grze jest więc ekonomicznością działań graczy, rozpatrywaną ze względu na dynamikę nabytków, czyli działań skutecznych. Działanie A jest więc wydajniejsze od B, jeżeli przy określonej liczbie wszystkich działań zmierzających do realizacji określonego celu gry uzyskano większą liczbę działań skutecznych, niż dało działanie B.

2.2. Oszczędność jako szczególny rodzaj alternatywnej ekonomiczności działań w zespołowej grze sportowej wynika z oceny porównującej przynajmniej dwa działania (A oraz B) o jednakowej liczbie nabytków (działań skutecznych realizujących określony cel gry) przy zróżnicowanej liczbie ubytków (wszystkich działań zmierzających do realizacji określonego celu gry). Działanie A jest oszczędniejsze od B, jeśli te same nabytki uzyskano przy mniejszych ubytkach. Oceniając oszczędność działań w grze bierzemy pod uwagę stosunek sumy działań skutecznych, realizujących określony cel gry, do sumy wszystkich działań zmierzających do realizacji tego celu, np. sumy działań utrzymujących piłkę do sumy działań zakończonych utrzymaniem piłki i zakończonych stratą piłki. Biorąc to pod uwagę otrzymujemy dwie postacie ocen: oszczędność gracza w czasie (t_2) w stosunku do jego działania w czasie (t_1) lub ocenianą w tym samym czasie w stosunku do gry partnera grającego na zbliżonej pozycji. Pierwsza postać oszczędności występuje, gdy przy stałej ilości działań skutecznych zmniejsza się ilość wszystkich działań graczy zmierzających do realizacji określonego celu gry.

(N) działanie skuteczne (const.)
 (U) wszystkie działania 

Działanie jest oszczędne także, gdy spada liczba działań nieskutecznych przy jednoczesnym spadku liczby wszystkich działań, przy czym spadek liczby wszystkich działań jest większy, niż spadek liczby działań skutecznych.


(N) działanie skuteczne 
 (U) wszystkie działania 


przy $U_{t_1} - U_{t_2} > N_{t_1} - N_{t_2}$

Oszczędność działań w grze zespołowej jest więc ekonomicznością rozpatrywaną ze względu na ubytki (wszystkie działania zmierzające do realizacji celu gry). Działania zawodnika w grze w czasie (t_2) są oszczęd-

niejsze od działań tego zawodnika w czasie (t_1), jeżeli przy określonej liczbie działań skutecznych (stałej lub spadającej wolniej w stosunku do wszystkich działań) wykona on w czasie (t_2) mniejszą liczbę wszystkich działań: skutecznych i nieskutecznych. Alternatywne postacie ekonomiczności działań w grze sportowej stanowią podstawę oceny działań zawodników i modyfikowania ich.

2.3. Niealternatywna postać działań ekonomicznych w grze sportowej wynika z zaleceń, iż w grze należy aktywizować tylko te działania, które zapewniają realizację jej celów. Ekonomiczność działań w ujęciu niealternatywnym sprowadza się do zwiększenia liczby działań skutecznych, przy jednoczesnym ograniczaniu liczby wszystkich działań zmierzających do realizacji określonego celu gry, np. zdobycia pola przez drybling.

(N) działanie skuteczne 

(U) wszystkie działania 

Niealternatywna postać ekonomiczności działań jest swoistym ujęciem idealnym, które wyznacza spojrzenie na problem ekonomiczności działań w grze. Usprawniając działania graczy dążymy do zwiększenia ekonomiczności, czyli w ujęciu niealternatywnym zwiększamy liczbę działań skutecznych przy ograniczeniu liczby wszystkich działań do realizacji celu gry. Ekonomizacja gry polega więc na wprowadzeniu takich zmian do sposobów działania graczy, które zwiększą jego ekonomiczność lub zmniejszą jego nieekonomiczność. Ekonomizację działania graczy możemy osiągnąć przez dążenie do zwiększenia oszczędności działania albo jego wydajności, możemy także zmniejszyć ogólną aktywność gracza lub aktywizować go do realizacji określonych zadań, które wykonuje w większości skutecznie.

RACJONALNOŚĆ DZIAŁAŃ W GRZE SPORTOWEJ

Za racjonalne w grze sportowej uznajemy te działania, które uzasadnione są poznawczo. Racjonalność można rozpatrywać w dwóch aspektach: metodologicznym i rzeczowym. Racjonalność metodologiczna *ex ante*, to zgodność zakładanej koncepcji gry z ogółem informacji o sprawnym zachowaniu się w zespołowej grze sportowej, w tym wiedzy o dyspozycjach osobniczych do gry, o sposobach indywidualnego, grupowego i zespołowego działania w ataku i obronie oraz wiedza o celach gry i zadaniach wynikających z zajmowanej w grze pozycji. Racjonalność *ex ante* jest więc oceną zgodności zamierzonego działania z zobiektywizowanymi podstawami teoretycznymi, uzasadnionymi poznawczo, rozumowo nie zaś intuicyjnie.

Racjonalność działania w grze *ex post* jest racjonalnością rzeczową rozumianą jako świadome przystosowanie działania do konkretnej obiektywnej sytuacji w grze. O ile działanie racjonalne rzeczowo jest skuteczne, o tyle działanie racjonalne metodologiczne *ex ante* może okazać się *ex post* nieskuteczne.

W zespołowych grach sportowych często spotykamy się z występowaniem działań intuicyjnych w sensie metodologicznym i rzeczowym. Wynika to z dwóch podstawowych przyczyn:

- zespołowa gra sportowa nie została dotychczas w sposób zobiektywizowany opisana (niejednoznaczność stosowanych pojęć i sformułowań, niedoskonałość narzędzi badawczych),
- znacząca liczba czynników wpływających na przebieg gry powoduje, że sytuacje w grze są mało zdeterminowane, a sądy i poglądy dotyczące gry mają w dużej mierze wymiar probabilistyczny.

W przypadku zespołowych gier sportowych przewidywalność w odniesieniu do cykli wyników gier (minimum 6 spotkań) jest bardzo duża, co potwierdzają przewidywania wyników mistrzostw świata, mistrzostw Europy czy rozgrywek ligowych. Natomiast przewidywalność w odniesieniu do poszczególnych gier jest bardzo zróżnicowana: od stosunkowo dużej (w przypadku gry w piłkę koszykową) do dużo mniejszej (w przypadku gry w piłkę nożną). Podobnie przewidywalność dotycząca działań indywidualnych i grupowych w zakresie sposobu działania lub współdziałania, a także wyników poszczególnych działań jest ograniczona i zdeterminowana sytuacyjnie i dyspozycyjnie. W związku z tym ugruntowanie poznawcze zespołowej gry sportowej ma wymiar probabilistyczny, tak więc przygotowanie koncepcji gry (strona metodologiczna) w chwili obecnej opiera się jedynie częściowo na przesłankach racjonalnych i obejmuje:

- ustawienie graczy na polu gry dostosowane do rozpoznanych możliwości własnych i przeciwnika oraz tendencji rozwojowych gry,
- postawienie zadań na podstawie analizy gry we wszystkich meczach oraz zasad gry „wszyscy atakują, wszyscy bronią”,
- określenie dominujących sposobów działań indywidualnych i grupowych, stosowanych w grze na podstawie analizy wykonania działań uznanych za modelowe,
- określenie poziomu oczekiwanej sprawności, w tym aktywności, skuteczności i ekonomiczności, z uwzględnieniem dyspozycji osobniczych oraz przewidywanych zmiennych sytuacyjnych (wielkość i kształt pola gry, stan nawierzchni, zachowanie kibiców, sposób sędziowania, poziom sportowy przeciwnika, preferowany sposób gry przeciwnika).

Wydaje się, że w chwili obecnej możemy uzyskać wysoki poziom racjonalności metodologicznej działań stosowanych w zespołowej grze sportowej.

Działania w grze *ex ante* są więc działaniami celowymi i z różnym prawdopodobieństwem okazują się skuteczne, gdyż opierają się na przesłankach teoretycznych.

Często mamy do czynienia z działaniami *ex post* skutecznymi, wcześniej zaplanowanymi czyli racjonalnymi rzeczowo i metodologicznie, a także działaniami skutecznymi, podejmowanymi operacyjnie w trakcie gry do rozwiązywania konkretnej sytuacji, czyli racjonalnymi rzeczowo, oraz z działaniami, których wynik ze względu na zaistniałą nieprzewidywaną sytuację, *ex post* oceniamy pozytywnie, przy czym uzyskany wynik nie był zamierzony przez gracza, czyli działanie jest efektywne.

Działanie racjonalne w grze podejmowane jest dla realizacji czegoś, czemu przypisuje się wartość pozytywną, w grze jest to wygrana lub unikanie czegoś, czemu przypisuje się wartość negatywną, czyli przegranej.

Konieczność racjonalizowania działań w grze sportowej, czyli wyboru sposobu działania w grze ze względu na zobiektywizowane przesłanki, ugruntowane poznawczo, jest ważnym elementem usprawniania zespołowej gry sportowej. Wydaje się, że wykorzystanie w grze osiągnięć teorii organizacji i zarządzania, nauk badających dyspozycje osobnicze oraz teorii gry sportowej pozwoli zekonomizować wysiłek człowieka w grze z jednoczesnym zapewnieniem oczekiwanej skuteczności. Racjonalizacja gry pozwoli także przeciwdziałać spontanicznym, nieprzewidywalnym zachowaniom graczy.

Racjonalizacja działań w grze prowadzi do ulepszenia sposobów indywidualnego, grupowego i zespołowego rozwiązywania sytuacji powstałych w grze zespołowej. Sposoby działania w grze mogą być doskonałe lub zmieniane na inne. Poznawanie działań w grze stosowanych przez graczy prezentujących najwyższy poziom mistrzostwa sportowego i poddawanie ich analizom pod względem sprawności (skuteczności, ekonomiczności, aktywności) oraz sposobów wykonania (poprawności, elastyczności, różnorodności) dostarczą zobiektywizowanych wyznaczników racjonalnego przygotowania do gry. Poszukiwanie związku między dyspozycjami osobniczymi (motorycznymi i umysłowymi oraz prospołecznymi) a sprawnością rozwiązywania różnych sytuacji w grze sportowej stanowi także ważną przesłankę dla racjonalizacji gry. Poznanie gry ułatwia także korzystanie ze zdobyczy techniki (sprzęt symulacyjny, pomiarowy, obliczeniowy).

KORZYSTNOŚĆ DZIAŁAŃ W GRZE

Korzystność działań w grze stanowi cechę działania oznaczonego wartością zerową ze względu na równowagę nabytków w stosunku ubytków ($N - U = 0$). Tak więc w grze sportowej występują głównie działania niekorzystne, przy

czym stopień niekorzystności jest zróżnicowany, a celem działania powinno być uzyskanie równowagi między nabytkami, a ubytkami. Działania niekorzystne – mające ocenianą negatywnie różnicę – występują, gdy różnica między nabytkami i ubytkami jest mniejsza od zera ($N - U < 0$). Korzystność decyduje o większej sprawności działań w przypadku działań o takiej samej ekonomiczności. Określanie korzystności działań w grze dotyczy indywidualnego i grupowego rozwiązywania sytuacji. Jeżeli działania zakończone pozytywnie nazwiemy nabytkami, to w pewnym uproszczeniu wszystkie inne działania, niezależnie od wyniku, nazwiemy ubytkami. Ubytkami są więc ubytki energetyczne, zmęczenie psychiczne, upływający czas. Wydaje się jednak, że koncepcja badania sprawności działań w grze w aspekcie ich korzystności, jako różnica określonych działań, jest warta rozważenia i sprawdzenia w konkretnych badaniach.

Poniżej przedstawiono hipotetyczny przykład oceny sprawności działania graczy. W sytuacji gry sportowej, wykorzystując uniwersalne znaczenie sprawności dla oceny określonych działań w grze, możemy za podstawowe kryterium oceny przyjąć jedną z postaci sprawności, np. skuteczność lub ekonomiczność, a pozostałe mogą mieć znaczenie pomocnicze. Oceniając indywidualne działania zawodnika w grze ofensywnej, względnie niezależne od działań partnerów, np. zdobycie pola przez drybling, prowadzenie piłki lub podanie piłki do partnera w kolejnych grach (G_1) i (G_2) za podstawowe kryterium oceny przyjmujemy aktywność gracza (A) i jego skuteczność (+) oraz nieskuteczność (-), natomiast ekonomiczność i korzystność działań mogą być wspomagające.

W poszczególnych grach zawodnik wykonał następujące działania:

Wynik działania	G_1			G_2		
	(+)	(A)	(-)	(+)	(A)	(-)
drybling	4	10	6	6	8	2
prowadzenie piłki	8	9	1	10	11	1
podanie piłki	1	4	3	0	2	2
suma działań	13	23	10	16 ↗	21	5 ↘

Analiza działań w grze wskazuje, że zawodnik w grze nr 2 (G_2) nieznacznie obniżył swoją aktywność (21 działań w G_2 w stosunku do 23 w G_1), przy czym pozytywnym jest fakt, iż w grze nr 2 (G_2) w stosunku do gry nr 1 (G_1) ograniczył działania nieskuteczne przy jednoczesnym wzroście działań skutecznych.

Ocena ekonomiczności działań potwierdza pozytywne tendencje w grze, gdyż wskaźnik ekonomiczności wzrósł prawie trzykrotnie: z 1,3 do 3,2, a korzystność z 3 do 11. Podsumowując należy stwierdzić, że usprawnianie działań w grze to zwiększenie sprawności wykonania przez poszczególnych graczy i grup zawodników działań indywidualnych i grupowych, wynikających z koncepcji prowadzenia gry. Zwiększanie sprawności dotyczy w różnym stopniu – w zależności od stanu wyjściowego i przyjętych priorytetów poszczególnych cech sprawnego działania, tzn. skuteczności, ekonomiczności, racjonalności, korzystności, aktywności. Optymalizowanie sprawności działania jest funkcją zarządzania graczami.

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM GRACZY

Sprawne i racjonalne zarządzanie zespołem sportowym wymaga określenia mechanizmów wyznaczających jego dynamikę, czyli zmieniającą się w czasie organizację. Zespół sportowy jest integralną całością i charakteryzuje się tym, że ich działania są wzajemnie zależne.

Zespół graczy bezpośrednio realizuje podstawowe cele i funkcje klubu. Jest organizacją rzeczywistą, która powstaje jako zderzenie założeń menedżera-selekcjonera i tego, co wprowadza w życie grupa społeczna na bazie stosunków nieformalnych. Organizacja modelowa, przyjęta przez menedżera-selekcjonera jako racjonalna koordynacja działań zawodników i szkoleniowców dla osiągnięcia wspólnego wyraźnego celu, obejmuje rozwój sportowy zespołu. W tym celu menedżer-selekcjoner dokonuje podziału działań, funkcji oraz hierarchizacji władzy i odpowiedzialności w prowadzonym zespole. Społeczna czy nieformalna organizacja jest natomiast rodzajem koordynacji obserwowanej w zespole sportowym, która powstaje samorzutnie i bezpośrednio ze wzajemnych stosunków między zawodnikami i szkoleniowcami, nie wymaga racjonalnej i sformalizowanej koordynacji dla osiągnięcia określonych wspólnych celów.

Rzeczywista organizacja zespołu sportowego jest więc kompromisem między organizacją założoną przez menedżera-selekcjonera a samorzutną emocjonalno-społeczną organizacją zespołu i charakteryzuje się następującymi cechami:

- cele i zadania realizowane przez zespół, obok wyznaczonych i narzuconych, obejmują także cele i zadania podjęte samorzutnie,
- zespół stanowią zawodnicy tzw. składu podstawowego oraz zawodnicy rezerwowi,
- zróżnicowana specjalizacja i uniwersalizm zadań w zależności od pozycji zajmowanej w zespole i zadań realizowanych w grze,

- integracją społeczną (emocjonalną) zespołu kieruje menedżer-selekcjoner wraz z przywódcami grup nieformalnych,
- organizacją działań w grze kieruje menedżer-selekcjoner wraz z wyznaczonymi dodatkowo zawodnikami,
- kontakty między członkami zespołu wynikają z koncepcji prowadzenia gry sportowej oraz ze struktury społecznej zespołu,
- zależność autorytetu od wiedzy i umiejętności oraz pozycji zajmowanej w zespole,
- regulowanie zachowań graczy przez decyzję, instrukcję i doradzenie,
- współdziałanie członków zespołu sportowego w zakresie sprawnej realizacji celów gry sportowej w grach klasyfikowanych oraz współzawodnictwo o miejsce w tzw. składzie podstawowym zespołu, gdyż liczba członków zespołu jest większa niż liczba graczy mogących jednocześnie uczestniczyć w walce sportowej.

Zakładaną przez menedżera-selekcjonera organizację działań w grze wyznacza wiedza na temat gry zespołów reprezentujących najwyższy poziom mistrzostwa sportowego i obejmuje ustawianie i przemieszczanie się graczy oraz przemieszczanie piłki po polu gry, a więc sposoby współdziałania oraz dominujące sposoby działań indywidualnych prowadzących do zdobycia piłki, pola gry lub punktów. Tendencje rozwojowe strategii prowadzenia gry sportowej wskazują, że w grze obserwuje się zmianę w kierunku dynamicznego, niestandardowego porządkowania działań, wynikającego z ciągłej wymienności zajmowanych przez graczy pozycji. W zespołach prezentujących wysoki poziom sportowy wszyscy dążą do odebrania piłki, a następnie wszyscy usiłują zdobyć bramkę. Taki sposób gry pociąga za sobą konieczność sytuacyjnego dysponowania przez zawodników uniwersalnymi umiejętnościami, w tym: zdobywania piłki, zdobywania pola gry lub punktów. Myślę, że wymierne określenie tendencji rozwojowych organizacji gry oraz uchwycenie zmian w zakresie działań indywidualnych w grze pozwoli na dalszą racjonalizację procesu zarządzania graczami. Zagadnienie to może więc stanowić ważny kierunek poszukiwań badawczych.

Czynnikiem wyznaczającym dynamikę organizacji gry są cele i zadania realizowane przez sportowców. Zdarza się, że cele wynikające z koncepcji prowadzenia gry są niezgodne z celami indywidualnymi zawodników. Przykładowo cele indywidualne zawodników i wspólne grup nieformalnych to:

- chęć zaprezentowania swoich umiejętności przed sympatykami lub dla uzyskania satysfakcjonującego kontraktu, odbywa się to często kosztem sprawnego współdziałania w grze (tzn. granie „pod siebie” lub pod wybranych nieformalnie partnerów),
- chęć utrzymania się w podstawowym składzie zespołu,

- oszczędne dysponowanie w grze cechami kondycyjnymi, co często przeistacza się w grę zachowawczą, wymuszającą nieuzasadniony zwiększony wysiłek partnerów (zasada „ja jestem od grania, inni są od biegania”).

Natomiast cele i zadania wynikające z przyjętej koncepcji gry dotyczą zdobywania punktów, pola gry czy piłki. Kierowanie przez stawianie celów i zadań powinno zmierzać do spowodowania sytuacji, w której cele i zadania wynikające z koncepcji gry i te podejmowane samorzutnie będą wzajemnie uzupełniały się lub będą zgodne.

Organizację działań w grze z jednej strony wyznaczają zadania wynikające z przyjętej koncepcji prowadzenia gry, z drugiej – prozespołowe dyspozycje zawodników. Tzw. cechy prozespołowe wyznaczają występowanie w działaniach wielopodmiotowych zjawiska synergii, przejawiającej się w efekcie organizacyjnym i facylitacyjnym. Przykład wykorzystania efektów synergicznych w prowadzeniu zespołu sportowego stanowi okres pracy z reprezentacją Polski trenera Kazimierza Górskiego. Trener Górski dobierał po 2 lub 3 zawodników z takich klubów jak „Górnik” Zabrze, „Legia” Warszawa, „Stal” Mielec czy „Wisła” Kraków. Wiedząc, że w zespołach klubowych zawodnicy współdziałają skutecznie, przeniósł do reprezentacji efekty: organizacyjny i facylitacyjny, który wypracowali zawodnicy przez wspólne treningi (często wieloletnie) w klubach macierzystych.

Specjalizacja zadań realizowanych w grze sprowadza się do znacznego zróżnicowania, w zależności od zajmowanej w grze pozycji, udziału poszczególnych zawodników w realizacji zadań zespołowych w ataku lub w obronie. Przy czym obserwuje się tendencje przechodzenia od dużego zróżnicowania do uniwersalizmu, np. jeżeli w przypadku zawodnika specjalizującego się w grze obronnej, w niższych klasach rozgrywkowych, stosunek działań obronnych do ofensywnych wynosi średnio od 85 do 15%, to w przypadku zawodników reprezentujących wysoki poziom mistrzostwa sportowego, grających wyjściowo w obronie stosunek działań jest bardziej wyrównany i wynosi około 65–35%. Wynika to z tendencji rozwojowych gry w kierunku koncepcji: „wszyscy atakują, wszyscy bronią” i wynikającej z tego dużej wymienności pozycji zawodników w grze.

Wydaje się, że menedżer-selekcjoner dobierając zawodników do zespołu jako kryterium powinien brać pod uwagę, obok umiejętności indywidualnego rozwiązywania zadań destrukcyjnych czy konstrukcyjnych, także pozycję zawodnika zajmowaną w podgrupie społecznej występującej w obrębie zespołu, gdyż współdziałanie z osobami akceptowanymi wpływa pozytywnie na poziom motywacji do gry, zapewnia także poczucie bezpieczeństwa, co wiąże się z podejmowaniem w grze rozsądnego ryzyka. Z drugiej strony menedżer-selekcjoner ustawiając zespół powinien także uwzględniać sprawność współ-

działania graczy, tzn. umiejętności szybkiego, zróżnicowanego rozegrania piłki w ataku, czy też umiejętność przekazywania i asekuracji w grze obronnej.

Kolejnym zagadnieniem jest sprawa hierarchizacji władzy w zespole. W praktyce menedżer-selekcjoner wyznaczając zawodników do kierowania grą powinien dążyć do spowodowania sytuacji, w której zawodnicy kierujący grą w aspekcie sprawnej realizacji koncepcji jej prowadzenia byli jednocześnie przywódcami nieformalnymi. Wyznaczając zawodników do gry w strefie centralnej pola gry, czyli kierujących grą, w pierwszej kolejności należy brać pod uwagę umiejętności decyzyjne i wykonawcze wyznaczanych osób w odniesieniu do sprawnej realizacji koncepcji gry (aspekt sprawnościowy). W drugiej kolejności bierzemy pod uwagę zdolności przywódcze związane z pobudzaniem lub uspokajaniem, czyli umiejętności regulowania stanów emocjonalno-motywacyjnych partnerów. W związku z tym rozsądne wydaje się także rozwiązanie, w którym pozycje centralne w grze zajmą zawodnicy mający środki decyzyjne i wykonawcze dla organizowania działań w grze w aspekcie ich skuteczności, natomiast przywódcy nieformalni, którzy mają duże możliwości oddziaływania emocjonalno-motywacyjnego, będą zajmowali pozycje peryferyjne w ustawieniu na polu gry, co będzie im umożliwiało spełniania funkcji mobilizujących.

Przed podjęciem decyzji o wyznaczeniu zawodników kierujących grą ważne jest postawienie diagnozy, czy zawodnicy mający umiejętności kierownicze w aspektach sprawnościowym i emocjonalno-motywacyjnym są pozytywnie nastawieni na rozwój sportowy zespołu, czy też ich celem jest utrzymanie aktualnego składu zespołu, mimo że nie gwarantuje on dalszego postępu w grze. Celem ich jest więc stabilizacja zapewniająca doraźnie korzyści np. finansowe, perspektywicznie natomiast uniemożliwiająca rozwój sportowy zespołu. Zawodników nastawionych na stabilizację należy eliminować z zespołu. Szczególnie tych, którzy mają silną pozycję społeczną w zespole i przez to uniemożliwiają jego rozwój.

Kolejnym czynnikiem jest sposób przekazywania informacji przez menedżera-selekcjonera wyznaczonym do kierowania grą zawodnikom. Informacje zawarte w decyzjach lub radach dotyczą zasad czy też sposobów zachowania się, a wynikają z przyjętej koncepcji gry, czyli dotyczą obszaru sprawnościowego. Z drugiej strony mają to być informacje o charakterze pobudzającym lub uspokajającym, których celem jest zwiększenie lub zmniejszenie aktywności poszczególnych zawodników. Dotyczą one więc sfery emocjonalno-motywacyjnej. Pierwsza grupa informacji kierowniczych o charakterze sprawnościowym to informacje wyrażane ruchem przez zawodników kierujących grą, np. w trakcie ataku przeciwnika zawodnik kierujący grą w obronie przesuwa się w kierunku bramki przeciwnika i jest to informacja dla partnerów

o konieczności wykonania takiego samego manewru (prowadzi to do zawężenia pola gry przeciwnika), lub zawodnik z piłką kierujący grą w środkowej strefie boiska po uzyskaniu swobody manewru ustawia się przodem do zawodnika grającego z lewej strony, a to jest informacja zmuszająca tego ostatniego do wyjścia na tzw. wolne pole. Informacje o charakterze pobudzającym lub uspokajającym, przejawiane ruchem, to np. „klepnięcie” partnera po plecach, uniesienie ręki z wyprostowanym kciukiem w kierunku wybranego partnera (są to oznaki akceptacji działań partnera) lub uniesienie ręki z opuszczonym kciukiem (są to oznaki dezakceptacji działań partnera). Druga grupa to informacje kierowane werbalnie, np. skierowanie do grupy graczy komendy – „wybiegamy”, a to oznacza przemieszczanie się w kierunku bramki przeciwników.

Kolejny czynnik to kontakty między zawodnikami. Z jednej strony wynikają one z koncepcji prowadzenia gry (formalne), z drugiej strony zawodnicy utrzymują ze sobą kontakty koleżeńskie, towarzyskie, czyli nieformalne. Oddziaływania kierownicze w tym zakresie powinny zmierzać do tego, aby kontakty formalne i nieformalne wykorzystywane były dla integrowania zespołu, regulowania konfliktów, a z drugiej strony podporządkowane zrozumieniu i doskonaleniu zasad i sposobów współdziałania, wynikających z przyjętej organizacji gry.

W zespole może grać jednocześnie określona liczba zawodników, natomiast grupa rywalizujących jest większa. Wydaje się, że w tym jedynym przypadku menedżer-selekcjoner powinien dążyć do utrzymania sytuacji konstruktywnego (wymuszającego ciągle doskonalenie umiejętności) konfliktu przejawiającego się w rywalizacji o miejsca w tzw. składzie podstawowym, co sprzyja wysokiej motywacji do gry, wyrażającej się aktywnością w grze oraz w wynikach uzyskiwanych w rozgrywkach. Zawodnicy dążą do uzyskania pewnej stabilizacji w zespole. Stabilizacja jednak daje poczucie bezpieczeństwa i sprzyja przejawianiu się postaw zachowawczych utrudniających rozwój i awans sportowy zespołu. Dlatego też zawodnicy powinni ciągle odczuwać niepewność swojej pozycji. Przykładem potwierdzającym powyższą tezę jest fakt, iż zespoły reprezentujące najwyższy poziom sportowy (np. Manchester United) w piłce nożnej utrzymują w rezerwie zawodników wysokiej klasy (płacąc im znaczne kwoty), by w ten sposób zwiększyć starania zawodników grających w składzie podstawowym do utrzymania się w tym składzie.

Ostatnim z omawianych zagadnień są postawy zawodników wobec partnerów, menedżera-selekcjonera, trenerów współpracujących czy też otoczenia itp. Postawy zawodników wyznaczają sposób kierowania przez motywowanie. W związku z faktem, iż postawy mają także charakter dynamiczny, czyli zmieniają się w czasie, ważne jest postawienie diagnozy na temat np. oczeki-

wań zawodników wobec kolegów, trenerów, wynagrodzenia, preferowanych wartości itp. Należy także pamiętać, że sytuacja wyznacza postawy zawodników. Często błędnie przyporządkowuje się zawodnikom określone niezmiennie postawy. Natomiast postawy, podobnie jak organizacja zespołu, mają charakter dynamiczny i w dużym stopniu zależą od sytuacji, np. od przyjętego sposobu motywowania.

Zarządzanie graczami to oddziaływanie przez powodowanie sytuacji, w których między poszczególnymi cechami wyznaczającymi zakładaną przez menedżera-selekcjonera organizację zespołu oraz cechami spontanicznej organizacji społeczno-emocjonalnej zespołu wystąpi:

- zgodność, np. zawodnik wyznaczony do kierowania grą będzie jednocześnie przywódcą nieformalnym,
- lub wzajemne uzupełnianie się, np. jeden z graczy wyznaczony zostaje do organizowania gry, inny natomiast wspiera go przez mobilizowanie kolegów do aktywnej gry,
- konstruktywny konflikt, np. kilku zawodników rywalizuje o pozycję w podstawowym składzie zespołu,

jednak w każdej z powyższych sytuacji zarządzanie podporządkowane musi być sprawnej realizacji celów zespołowej gry sportowej.

Analizując rolę zespołu sportowego w procesie zmiany stwierdzamy, iż użyteczną rzeczą jest rozpatrywanie go przynajmniej na dwa różne sposoby. Pierwszy punkt widzenia traktuje zespół jako źródło wpływu na zawodników. Próby zmiany zachowania mogą być popierane lub blokowane przez naciski wywodzące się z zespołu. Do tego, aby móc w sposób konstruktywny posłużyć się tymi naciskami, zespół sportowy musi być wykorzystany jako środek zmiany. Z drugiej strony sam zespół staje się obiektem zmiany. Warunkiem zmiany zachowania zawodników może okazać się zmienianie norm, stylu kierowania, panującego w zespole klimatu emocjonalnego, organizacji działań w grze, składu zespołu lub składu grup nieformalnych występujących w zespole (szczególnie tych nastawionych na stabilizację, a nie na pożądany rozwój zespołu). Choć więc celem może być zmiana zachowania zawodnika, to obiektem zmiany staje się zespół sportowy.

Zespół sportowy jako organizacja rzeczywista wymaga od trenera umiejętności kierowania zawodnikami, a także przewodzenia im.

Współczesne analizy procesów zarządzania ludźmi (Doktor 1987/88; Stoner i in. 1992, 1997; Perechuda 1993; Panfil 1991, 1997; Zimniewicz 1999; Vroom, Jago 1988; Griffin 1998) uwzględniają wzajemne uwarunkowania wyboru stylów, sposobów kierowania w zależności od cech osobniczych kierującego lub przewodzącego menedżera-selekcjonera, a także cech zawodników ze szczególnym uwzględnieniem przywódców nieformalnych w zespole oraz

zawodników wyznaczonych do kierowania zespołem w grze sportowej. Sprawność kierowania zależy także od sytuacji, w których proces kierowania ma miejsce, a obejmujących jednostki treningowe o różnym kierunku oddziaływania indywidualnego czy też zespołowego, lub od sytuacji w grze sportowej, w której uczestniczą zespoły reprezentujące różny poziom sportowy. Ze względu na dużą zmienność sytuacji w grach zespołowych oraz obowiązujące przepisy ograniczające w znacznym stopniu możliwości kierowania zespołem przez menedżera-selekcjonera w trakcie jej trwania, uwzględniając także złożone interakcje między menedżerem-selekcjonerem, zawodnikami i sytuacjami, wydaje się uzasadnione sytuacyjne ujęcie procesu kierowania, w którym z jednej strony menedżer-selekcjoner kieruje graczami i przewodzi im, z drugiej zaś gracze kierują sobą i przewodzą sobie wzajemnie. Ważne jest przy tym, aby menedżer-selekcjoner nadzorował zakres wzajemnego kierowania graczy sobą (konieczność przeciwdziałania wykorzystywaniu pozycji nieformalnej, szczególnie zawodników starszych w stosunku do młodszych lub nowych).

Wydaje się, że zarówno styl demokratyczny, jak i autokratyczny znajdują tu zastosowanie. Styl demokratyczny powinien być stylem dominującym i należy go stosować wszędzie, w każdej sytuacji, w której jest to możliwe, gdzie konieczność przystąpienia do działania nie mierzy się w sekundach lub minutach, np. gdy niekonieczny jest pośpiech w trakcie określania celów i zadań, ustalania składu zespołu, przyjmowania strategii gry i wynikającej z niej organizacji współdziałania w grze, a także w procesie treningowym w trakcie ustalania sposobów rozwiązywania stałych fragmentów gry itp. Menedżer-selekcjoner wykorzystując wiedzę zespołu, dopuszcza do dyskusji, stymuluje wszelkie przejawy inicjatywy, pilnie przysłuchuje się wnioskowi zawodników i ich propozycjom, usamodzielnia zawodników uwzględniając ich wiedzę i umiejętności, integruje zespół wokół przyjętych celów. Styl autokratyczny znajduje zastosowanie w stosunku do zawodników, którzy burzą wspólnie ustalony porządek. Także w pewnych sytuacjach, np. w grach klasyfikowanych, gdy zawodnicy nie realizują przyjętych założeń, czy też w trakcie treningów szczególnie obciążających organizm pod względem psychofizycznym (nieatrakcyjne treningi kondycyjne) a także, gdy skuteczność działania zależy od szybkiego podejmowania przez menedżera-selekcjonera i wykonywania przez zawodników określonych decyzji, uzasadnione wydają się kategoryczne rozkazy wydawane jednoosobowo, bez żadnej konsultacji. Sprawność zespołu w grze klasyfikowanej i efektywność przygotowania kondycyjnego wymagają tego w sposób oczywisty, a wszelki inny rodzaj działania nie mieściłby się w granicach rozsądku, np. decyzje menedżera-selekcjonera w trakcie walki sportowej, kiedy czas liczy się na sekundy, muszą być podejmowane jednoosobowo i przekazywane zawodnikom w formie dyrektyw.

Za podstawę uporządkowania elementów procesu zarządzania zespołem w grach sportowych można przyjąć cykl działania zorganizowanego. Cykl ten doczekał się wielu sformułowań. Można je jednak sprowadzić do trzech etapów organizacji działania, tj. przygotowania działania, wykonania (realizacji) i kontroli. Cykl tu przedstawiony jest nie tyle układem chronologicznym, co racjonalnym (logicznym). W praktyce często występuje konieczność powrotu do fazy logicznie wcześniejszej i ponowienia tej części cyklu, która po niej powinna nastąpić. Całość elementów, składających się na zarządzanie zespołem sportowym, daje się uporządkować. Zarządzanie to możemy traktować jako sytuacyjny system działania, a wydzielone etapy przyjąć jako podsystemy. Przedstawione uporządkowanie części (etapów) opiera się na kryterium organizacyjności. Oznacza to, że funkcjonalnie zróżnicowane elementy (etapy) systemu w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części.

Celem zarządzania graczami jest ukształtowanie zespołu zdolnego sprawnie realizować zadania, wynikające z przyjętej koncepcji prowadzenia gry, czyli tworzenie widowiska i promowanie graczy. Na tym etapie należy dokonać rozmieszczenia (ustawienia) graczy na polu gry ze względu na ich dyspozycje indywidualne i możliwości sprawnego współdziałania w grze. Na formowanie składu się wiele czynników, w tym:

- przemieszczanie graczy na polu gry, mające doprowadzić do takiego ustawienia zespołu, aby z jednej strony przyjęte ustawienie stwarzało możliwość sprawnego wykonywania zadań przypisanych określonym pozycjom, z drugiej zaś odpowiadało dyspozycjom i aspiracjom graczy;
- organizowanie, czyli tworzenie więzi między poszczególnymi graczami, które wynikają z przyjętej koncepcji prowadzenia gry;
- ilościowy i jakościowy podział zadań w grze, wynikający z obserwowanych tendencji rozwojowych organizacji gry i uwzględniający umiejętności graczy;
- ze względu na konieczność doskonalenia zespołu sportowego i zmieniające się warunki zewnętrzne (np. wzrost poziomu sportowego przeciwnika) oraz bariery wewnętrzne (ograniczenia w zakresie doskonalenia sprawności indywidualnej) konieczne jest ciągłe doskonalenie współdziałania w obrębie zespołu istniejącego oraz jednocześnie systematyczne dobieranie odpowiednich kandydatów o wyższych potencjalnie możliwościach rozwoju sportowego.

W efekcie przedstawionych poczynań zostaje ukształtowany zespół sportowy, który jest zdolny realizować oczekujące go zadania. To, w jakim stopniu zostanie on rzeczywiście wykorzystany, zależy od aktywizowania. Aktywizowanie to powodowanie zachowań graczy zgodnych z przyjętymi celami. Jest

to tworzenie warunków i stosowanie bodźców. Inaczej, jest to stwarzanie sytuacji motywacyjnych, w wyniku których gracz zechce się zachowywać odpowiednio do woli szkoleniowca; dlatego aktywizowanie uwzględnia potrzeby samego gracza. Tym samym sprawne zarządzanie zespołem musi obejmować zarówno cele zespołu, jak i jego uczestników.

Zarządzanie na etapie formowania i aktywizowania zespołu skierowane jest na wykorzystanie sprawności graczy, a w głównym wymiarze – na doskonalenie działania zespołu jako całości z wykorzystaniem efektu synergicznego, w tym organizacji działań w grze, pozwalających na sprawną realizację celów walki sportowej (efekt organizacyjny) oraz wzmacnianie pozytywnych interakcji w zespole (efekt facylitacyjny).

Zarządzanie graczami przyjmuje więc szereg założeń, z których najważniejsze są następujące:

- zespół sportowy jako podsystem klubu sportowego składa się z wielu elementów (menedżer-selekcjoner, zawodnicy i trenerzy), które są wzajemnie powiązane w obrębie zespołu. Przez trenera i przedstawicieli zawodników zespół sportowy sprzęga się zwrotnie z władzami klubu, a przez udział w rozgrywkach klasyfikowanych sprzęga się z zespołami współzawodniczącymi;
- zespół sportowy stworzony został po to, by realizować postawione cele, tj. tworzyć atrakcyjne widowiska oraz promować graczy;
- w zespole sportowym jako podsystemie społecznym wyróżnia się zespół kierowniczy (menedżer-selekcjoner i wyznaczeni zawodnicy) oraz wykonawczy (pozostali zawodnicy), zróżnicowany ze względu na cele i zadania realizowane przez zawodników w grze sportowej;
- cele i zadania mogą być realizowane w różny sposób, wobec czego trzeba szukać ulepszeń i wprowadzać zmiany poprawiające strategię prowadzenia gry sportowej, uwzględniając obserwowane tendencje rozwojowe dyscypliny;
- zespół jest zmuszany do zmian przez otoczenie (wzrost poziomu sportowego zespołów rywalizujących, zmiana wielkości, kształtu i stanu nawierzchni pól walki sportowej, różny poziom sędziowania, władze klubu sportowego lub sekcji sportowej); modyfikacja celów i zadań nadrzędnych wynika ze zmian kadrowych w zespole sportowym; zmianom przeciwdziałają stan równowagi (aktualny skład osobowy zespołu sportowego, preferowana organizacja działań w grze), w jakiej znajduje się zespół;
- zespół sportowy dąży do osiągnięcia największego efektu synergicznego, obejmującego efekt organizacyjny wynikający z uporządkowania współdziałania zawodników w grze oraz efekt facylitacyjny, związany z integracją społeczną zespołu wyrażającą się poziomem jego spójności;

- dla realizacji powyższych założeń korzysta się z metod zarządzania, w tym: zarządzania przez delegowanie kompetencji, a szczególnie metody zarządzania sprawnością graczy, oraz metody zarządzania aktywnością graczy.

ZARZĄDZANIE PRZEZ DELEGOWANIE KOMPETENCJI

Zarządzanie przez delegowanie kompetencji opiera się na założeniu, że tylko daleko idąca delegacja uprawnień pozwala optymalnie wykorzystać możliwości graczy z jednej strony, a z drugiej zaspokoić ich poczucie własnej wartości. Ten kooperacyjny model zarządzania opracowany przez Reinharda Höhna (Guserl 1973), a określony mianem modelu harcberskiego, wykorzystuje w szerokim zakresie zasady delegacji zadań, odpowiedzialności i uprawnień do podejmowania decyzji oraz zasady współpracy między kadrą menedżerską i kadrą wykonawczą.

Probabilistyczny charakter procesów decyzyjnych na różnych poziomach zarządzania (gracza, trenera współpracującego, eksperta itd.), występujących w grach sportowych, wynikający z dużej złożoności i dynamiki zmian wewnętrznych oraz w otoczeniu zespołu sportowego powoduje, że ta metoda zarządzania powinna znaleźć szerokie zastosowanie w zarządzaniu w grach sportowych.

W demokratycznie zorganizowanym społeczeństwie jest to niezwykle ważny sposób zarządzania, charakteryzujący się tym, iż:

- decyzje są podejmowane na poziomie ich wykonywania,
- kierowanie podwładnymi polega na określaniu zakresu decyzji, uprawnień i samodzielnego działania,
- każdy pracownik ponosi odpowiedzialność za swoje działania.

Instrumentami zarządzania przez delegowanie kompetencji są inne techniki i sposoby zarządzania oraz opis stanowisk pracy.

Ważną przesłanką charakteryzującą zarządzanie przez delegowanie kompetencji jest precyzyjne określenie powiązań między stanowiskami, szczególnie między podwładnymi i przełożonymi. Wykorzystuje się w tym celu tzw. środki pomocnicze: kontrolę, informację, rozmowy i narady. Opisy stanowisk pracy są jednocześnie dogodnym narzędziem projektowania struktury organizacyjnej np. klubu sportowego. W konstruowaniu kart – opisów konkretnych stanowisk bierze udział kierownictwo oraz podwładni różnego szczebla. Ten model zarządzania stawia na pierwszym miejscu sprawność działania organizacji w zakresie zadań rzeczowych. Styl kierowania, klimat organizacyjny, stosunki międzyludzkie traktowane są jako środki pomocnicze w realizacji zadań rzeczowych.

Biorąc za podstawę założenia zarządzania przez delegowanie kompetencji oraz rozwiązania obserwowane w praktyce zarządzania w grach sportowych w ligach zawodowych, np. w grze w piłkę nożną, piłkę koszykową, należy stwierdzić, iż sprawne zarządzanie w grach sportowych zapewnić może właściwe usytuowanie menedżera-selekcjonera w klubie sportowym. Jego podporządkowanie właścicielom klubu z jednoczesnym zagwarantowaniem szerokiej kompetencji, dotyczących zestawiania zespołu sportowego i aktywizowania graczy do sprawnego i widowiskowego działania w grze, a także doboru i nadzorowania osób wspomagających (merytorycznie, organizacyjnie i administracyjnie) zestawianie zespołu grającego atrakcyjnie dla sympatyków, mediów i sponsorów jest warunkiem sprawnego kierowania.

Podstawowe kompetencje menedżera-selekcjonera obejmują więc:

- prowadzenie polityki kadrowej dotyczącej zestawiania zespołu reprezentującego klub,
- wyznaczenie strategii rozwoju zespołu graczy (awans sportowy, polityka transferowa),
- negocjowanie warunków transferowania graczy,
- negocjowanie warunków zatrudniania graczy,
- ustalanie składu zespołu i koncepcji gry na konkretny mecz,
- prowadzenie zespołu w trakcie gry (zarządzanie sprawnością i aktywnością graczy przy zastosowaniu odpowiednich technik i sposobów),
- ocena wkładu poszczególnych zawodników w uzyskany wynik i decydowanie o wynagrodzeniu,
- prowadzenie polityki kadrowej dotyczącej osób wspomagających prowadzenie zespołu: ekspertów, trenerów współpracujących oraz osób organizacyjnie i administracyjnie wspomagających prowadzenie zespołu.

Warunkiem racjonalizacji doboru graczy do zespołu, a następnie kierowania nimi jest wykorzystanie obiektywnych wyników badań prowadzonych przez interdyscyplinarny zespół ekspertów. Praktyka sportowa pokazuje, iż u zawodników prezentujących podobnie wysoki poziom sportowy w grze na określonej pozycji różne kombinacje dyspozycji osobniczych decydują o sprawnym zachowaniu się w grze.

Dyspozycje osobnicze, które wpływają na sprawność działania zawodnika w grze, wyznaczają specjalistów wchodzących w skład zespołu ekspertów:

- dyspozycje konstytucjonalne: antropolog, ortopeda,
- dyspozycje kondycyjne: fizjolog wysiłku, lekarz,
- dyspozycje ruchowe: kinezyjolog, biomechanik,
- dyspozycje umysłowe: psycholog, teoretyk gry sportowej,
- dyspozycje emocjonalno-motywacyjne: psycholog,
- dyspozycje prozespolowe: socjolog, teoretyk organizacji.

Korzystanie z pomocy zespołu ekspertów jest szczególnie ważne w sytuacji, gdy klub zamierza dokonać transferu zawodnika. Badania zespołu ekspertów pozwalają zmniejszyć ryzyko zakupu, mają więc konkretną wartość ekonomiczną. Wykorzystując pomoc ekspertów możemy określić:

- dominujące umiejętności gry w układzie:
zawodnik ofensywny \longleftrightarrow zawodnik defensywny
działanie indywidualne \longleftrightarrow współdziałanie
- słabe i silne fizyczne i psychiczne strony zawodnika (słabe strony są często ukrywane lub nieuświadomione przez zawodnika),
- możliwości dalszego rozwoju poszczególnych dyspozycji,
- możliwości kierowania zawodnikiem (stawiania zadań, motywowania, regulowania emocji, wyznaczania pozycji w zespole, dobierania obciążeń treningowych).

Zespół ekspertów może być także wykorzystywany w trakcie prowadzenia zespołu. Trener oceniając sprawność działania zawodnika w grze określa jedynie stan: skuteczność i aktywność w grze obronnej i ataku. W przypadku oceny niezadowolającej konieczne jest określenie przyczyn takiego stanu. Szczególnie ważne jest to w przypadku wahań formy zawodnika w trakcie sezonu. W tym przypadku przeprowadzenie interdyscyplinarnych badań pozwala na określenie przyczyn niższej formy sportowej zawodnika oraz sposobów zmiany niezadowolającego stanu.

Przyczyny niższej, niż oczekiwana, sprawności działania zawodnika są złożone. Mogą tkwić np. w obszarze obniżonej motywacji w połączeniu z brakiem akceptacji w zespole i przemęczeniem fizycznym. Stan ten w sposób obiektywny może określić jedynie zespół ekspertów, w skład którego wchodzi psycholog, socjolog i fizjolog.

Warunkiem wprowadzenia usprawnień w procesie przygotowania zespołu i kierowania nim są więc interdyscyplinarne i zintegrowane rozwiązania, obejmujące szczególnie zagadnienia występujące na pograniczu poszczególnych dyspozycji osobniczych, których żadna dyscyplina nie czyni obiektem swoich badań. Stąd też racjonalne kierowanie zespołem sportowym przez menedżera-selekcjonera wymaga ścisłego współdziałania ze specjalistami z zakresu poszczególnych, wymienionych wcześniej nauk. Obecnie trener kierujący zespołem nie jest w stanie ocenić, czy rady dawane przez przedstawicieli wyspecjalizowanych dyscyplin są dobre, czy złe, a każdy ze specjalistów odpowiada wyłącznie za swoją dziedzinę i nie tylko nie umie ocenić wysiłków innych specjalistów, ale nie bardzo potrafi się z nimi porozumieć, szczególnie w zakresie zagadnień występujących na styku poszczególnych nauk.

Zadania menedżera-selekcjonera w grach sportowych sprowadzają się do formowania zespołu i aktywizowania graczy. To oznacza, iż bezpośrednio

prowadzi on mecze klasyfikowane i przygotowawcze. Pozostałe zajęcia planują i prowadzą bezpośrednio trenerzy współpracujący, przy czym menedżer-selekcjoner nadzoruje, czy stosowane środki treningowe są zgodne z przyjętą koncepcją gry i czy wpływają na usprawnianie działań i dyspozycji ułatwiających graczowi skuteczne działanie w grze.

Wśród trenerów współpracujących należy wyróżnić:

- trenera działań indywidualnych i grupowych,
- trenera dyspozycji kondycyjnych i koordynacyjnych,
- trenera odnowy psychofizycznej,
- trenera bramkarzy,
- trenera ds. analiz meczowych,
- trenerów-selekcjonerów, w tym trenera drugiego zespołu i koordynatora szkolenia młodzieży.

Zakres kompetencji poszczególnych trenerów wynika z nazwy stanowisk zajmowanych w klubie sportowym.

Wśród osób administracyjnie i organizacyjnie odpowiedzialnych za funkcjonowanie zespołu graczy wyróżnić należy dyrektora ds. marketingowo-administracyjnych, któremu podlegają odpowiednie komórki.

Do kompetencji dyrektora ds. administracyjnych należą:

- przygotowanie na podstawie informacji od menedżera-selekcjonera biznes-planu,
- marketing wiążący się głównie z promocją i sprzedażą widowiska sportowego,
- formalno-prawne przeprowadzanie transferów graczy,
- sponsoring bezpośredni i pośredni przez media,
- organizacyjno-finansowa strona prowadzenia zespołu (organizacja zgrupowań, organizacja gier, wyjazdów),
- administracyjne zabezpieczenia działań zespołu przez np. sekretarza,
- rachunkowe zabezpieczenie działań zespołu przez np. księgowego,
- formalne zabezpieczenie działań zespołu przez prawnika,
- sprzętowo-bazowe zabezpieczenie zespołu.

ZARZĄDZANIE SPRAWNOŚCIĄ GRACZY

Sprawne realizowanie celów w grze jest warunkiem tworzenia atrakcyjnego widowiska sportowego i promowania graczy. Menedżer-selekcjoner wykorzystując sytuacyjnie metodę zarządzania sprawnością graczy usprawnia działania prowadzonego zespołu sportowego. Tak więc powtarzalne i uporządkowane sytuacyjnie dostosowywanie sposobów i technik dysponowania graczami, umożliwiające optymalizowanie sprawności zespołu w grze, określamy zarzą-

dzaniem sprawnością zespołu graczy. Wśród sposobów i technik zarządzania sprawnością graczy, które w zależności od sytuacji stosuje menedżer-selekcjoner, wyróżniamy: ustalanie celów, dobieranie graczy i organizowanie gry, koordynowanie przygotowania do gry, delegowanie kompetencji na trenerów i ekspertów współpracujących, reagowanie na wyjątki, utrzymanie dyspozycji graczy, wykorzystanie własnej intuicji i decyzji ryzykownych, a także kontrolę działań graczy.

ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE

Zarządzanie przez cele wymaga wyraźnego sprecyzowania celów działania (właścicieli klubu sportowego, menedżera-selekcjonera, graczy itd.) i sposobów kontrolowania wyników przy ograniczeniu do niezbędnego minimum zarówno ingerencji w sposób realizacji tych celów, jak i nadrzędnej kontroli szczegółowych działań podejmowanych przez osobę zarządzającą, np. menedżera-selekcjonera (Humble 1975). Wszystkie cele szczegółowe powinny się przyczyniać do realizacji podstawowych zadań klubu sportowego. Elastyczne określenie celów umożliwi dostosowywanie funkcjonowania zespołu graczy do zmieniających się warunków otoczenia. Zarządzanie przez cele jest jedną z koncepcji zarządzania polegającego na realizacji integratywnego (demokratycznego) stylu zarządzania. W trakcie spotkania i dyskusji przed grą klasyfikowaną, po porozumieniu się z zawodnikami, menedżer-selekcjoner wyznacza im konkretne cele, jednocześnie przedyskutowując ewentualne trudności, jakich owe cele nastroczą, zaś po ich realizacji, na spotkaniu po grze klasyfikowanej, dokonuje dokładnej oceny i ulepszeń sposobów działania z uwzględnieniem sprawności i widowiskowości, a w szczególności ekonomizacji działań w grze przez wykorzystanie ukrytych możliwości poszczególnych zawodników i zespołu jako całości.

Uczestnictwo graczy w ustalaniu celów sprzyja zrozumieniu funkcji celów realizowanych przez poszczególnych graczy, realizacji zadań zespołu jako całości oraz emocjonalnemu zaangażowaniu w sprawy wykonawstwa, a także jest źródłem informacji o możliwościach wykonawców. Uznaniowy system ocen opiera się na analizie zarówno uczestnictwa w procesie formułowania celów, a szczególnie w procesie ich realizacji (w grze). Należy wykorzystywać zasadę Pareta, która zakłada, że tylko 20% działań kierownika daje 80% uzyskiwanych efektów. Zastosowanie zasady Pareta polega w praktyce na odciążeniu menedżera-selekcjonera od wielu typowych czynności (przez zatrudnienie trenerów współpracujących i ekspertów) i skierowanie jego uwagi na działania przynoszące maksymalne efekty.

Zespół sportowy realizuje na poziomie operacyjnym cele przed nim stawiane, wśród których wyróżnia się cele dalsze, nadrzędne – inaczej długookresowe i bliższe, podrzędne – inaczej krótkookresowe.

Cele nadrzędne wynikają z istoty współzawodnictwa sportowego realizowanego komercyjnie i obejmują:

- tworzenie atrakcyjnego widowiska sportowego,
- promocję graczy w celu korzystnego transferowania.

Sprawna i widowiskowa, zgodna ze współczesnymi tendencjami rozwojowymi zespołowych gier sportowych realizacja celów gry sportowej staje się celem wyższego rzędu. Interesujące, angażujące licznych sympatyków widowisko sportowe jest w pewnym sensie podobne do widowiska teatralnego czy filmowego z tą różnicą, że w przypadku spektaklu sportowego występują sytuacje, w których przebieg zawodów sportowych oraz ich końcowy wynik są w dużym stopniu nieprzewidywalne. Często w grze obserwuje się zaskakujące rozstrzygnięcia, realizowane za pomocą widowiskowych sposobów walki, które powodują, że sport klasyfikowany w wydaniu mistrzów budzi tak szerokie zainteresowanie społeczne.

Cele nadrzędne realizowane w sporcie profesjonalnym dotyczą pozytywnego oddziaływania na obserwatorów. Znaczące wyniki, uzyskiwane na najwyższym poziomie mistrzostwa sportowego we współzawodnictwie międzynarodowym za pomocą widowiskowych form, pozwalają na rozwój integracyjnych postaw wśród sympatyków (identyfikowanie się ze sportowcami reprezentującymi kraj lub barwy klubowe, u sympatyków występuje poczucie dumy oraz radość w przypadku uzyskania znaczącego wyniku na zawodach najwyższej rangi, np. na igrzyskach olimpijskich, mistrzostwach świata czy też mistrzostwach Europy), na rozbudzenie i rozwój zainteresowania doskonaleniem się przez uprawianie danej gry sportowej (propagowanie danej gry sportowej jako atrakcyjnej formy spędzania wolnego czasu i możliwości osiągnięcia znaczących sukcesów), na kształtowanie wrażliwości estetycznej u odbiorców widowiska sportowego (reklamy, wyglądu obiektów sportowych, ubiór sportowców) oraz na stwarzanie warunków do pozytywnych przeżyć emocjonalnych (zadowolenie, radość). Wyjątek stanowią grupy chuliganów, których nie można nazywać sympatykami sportu czy kibicami, gdyż dla nich każda okazja, w której występuje zgromadzenie ludzi i możliwość uzyskania pobudzenia emocjonalnego, jest dobra dla powodowania niepokoju. Osoby te nie obserwują przebiegu zawodów i często nie znają uzyskiwanych wyników.

Wymienione cele nadrzędne są celami dalszymi – inaczej długookresowymi. Cele nadrzędne osiągnąć są przez sprawną realizację celów krótkookresowych bliższych. Cele i zadania bliższe dotyczą sprawności zespołu i poszczególnych graczy w konkretnych grach.

W przypadku gry sportowej cele główne to np. wysokie zwycięstwo, niskie zwycięstwo, remis lub niska przegrana. W zespołowej grze sportowej cele główne realizowane są w oparciu o cele pośrednie, które obejmują sytuacje, gdy zespół jest w posiadaniu piłki, a celem gry jest utrzymanie piłki i zdobycie punktu przez przemieszczanie jej po polu gry oraz sytuacje, gdy piłka jest w posiadaniu zespołu przeciwnego i celem działań jest odebranie piłki lub przerywanie działań przeciwnika.

W sportowej grze zespołowej cel główny jest celem wspólnym. W związku z tym w grze występuje koncentracja celów składowych, inaczej kumulacja celów wokół wspólnego środka, która polega na tym, że realizując przyjęte cele wykonuje się czynności prowadzące do innych celów (Pszczółowski 1978).

Działanie indywidualne realizowane w grze, obejmujące sytuację, gdy zawodnik znajduje się w posiadaniu piłki, i sytuację, gdy piłkę posiada przeciwnik, prowadzą bezpośrednio do realizacji celów zespołowej gry sportowej, wynikających z przyjętej koncepcji jej rozgrywania. W związku z tym uzasadnione jest konkretne określenie zadań indywidualnych z uwzględnieniem ilościowego ich podziału przez określenie procentowego udziału w ich realizacji poszczególnych graczy. Uwzględniając zajmowaną przez zawodników na polu gry pozycję, określamy wymiennie zadania i następnie w ten sam sposób oceniamy poziom ich realizacji. Określenie zadań realizowanych w grze przez poszczególnych zawodników umożliwia kierowanie nimi przez kontrolę celów.

Zadania zespołowe w sposób pośredni prowadzą do realizacji celów gry. W przypadku zadań zespołowych ze względu na dużą zmienność i różnorodność sytuacji współdziałania powstałych w walce sportowej zadania określamy bez ich podziału ilościowego, a stopień realizacji oceniamy w oparciu o skalę: „wykonuje zadania”, „nie wykonuje zadań”. Niestandardowość i duża szybkość zmian sytuacji współdziałania w grze sportowej uzasadnia stosowanie kierowania zespołem przez reagowanie na wyjątki.

Dla uniknięcia frustracji zaleca się, by zadania nie przekraczały możliwości wykonawczych graczy. Z drugiej zaś strony zadania nie mogą być zbyt łatwe do wykonania. Wobec tego poziom zadań jest ustalany nieco powyżej możliwości realizacji.

Ze względu na istniejące albo dostarczone wykonującemu zadania informacje rozróżnia się zadania z podaną instrukcją ich wykonania lub dokładnym opisem spodziewanego rezultatu oraz zadania z niesprecyzowanym bliżej wynikiem i nieznanym sposobem jego osiągnięcia, co wymaga od realizatora twórczego skonkretyzowania celu i znalezienia sposobu dojścia do niego (Pszczółowski 1978).

Wydaje się, że w zespołowej grze sportowej występuje sytuacja pośrednia, gdyż na podstawie struktury celów gry i przyjętej koncepcji jej rozegrania możemy dokładnie określić cele i zadania, natomiast sposób ich realizacji wymaga od graczy samodzielnego, niestandardowego i szybkiego doboru środków.

ZARZĄDZANIE PRZEZ INSTRUOWANIE

Zarządzanie przez instruowanie rozumiane jest jako przekazywanie przez menedżera-selekcjonera zadań realizowanych w grze sportowej, wynikających z koncepcji jej rozegrania, z podaniem opisu, jak te zadania należy zrealizować. Ten sposób zarządzania graczami łączy założenia zarządzania przez cele i zadania, a wyrażony jest w formie wiadomości formułującej cele konkretnej gry sportowej oraz założenia zarządzania przez organizację w grze, wyrażoną w formie opisu sposobu uporządkowania działań indywidualnych i zespołowych ze względu na ich sprawną realizację.

Kierowanie przez instruowanie uwzględnia zastąpienie więzi służbowych funkcjonalnymi. Menedżer-selekcjoner nie rozkazuje, lecz wydaje instrukcje, czyli instruuje zawodników, przyjmuje na siebie rolę nauczyciela.

Instrukcje stosowane w kierowaniu zespołem są zwykle ustne lub wizualne (wykres, taśma filmowa), podające informacje o zadowalającym i zalecanym sposobie wykonania zadania. Instrukcja podkreśla aspekt wykonawczy (jak to zrobić) i korzystanie z niej pozwala na poprawne wykonanie działań. Wszelkie rodzaje przewidywanych sytuacji, jakie mogą powstać w grze sportowej w trakcie realizacji zadań, powinny być uwzględnione w instrukcji.

Instruowanie przez podanie wykazu operacji oraz dodatkowy opis spodziewanego wyniku wydają się być optymalne dla czynności wykonywanych wielokrotnie, które od początku powinny dawać wysokie rezultaty. Z takimi sytuacjami mamy do czynienia częściowo w przypadku przebiegu zespołowej gry sportowej. Wykorzystanie danych z takiej instrukcji nie jest od razu pełne. Początkowo wykorzystywana jest tylko część operacyjna, np. w zespołowej grze sportowej w określonej jej fazie zakłada się w działaniach obronnych ścisłe pilnowanie przeciwników na całym polu gry (część operacyjna), co w efekcie powinno umożliwić odebranie piłki i organizację kontrataku, lecz może też doprowadzić do ułatwienia przeciwnikowi przez niewłaściwe skracanie i zawężanie pola gry przemieszczenia piłki i zdobywanie punktów (część wynikowa). Tak więc dopiero po pewnym czasie ujawnia się wpływ zawartych w instrukcji danych o wyniku, np.: efektem działań obronnych na całym polu gry nie jest odebranie przeciwnikowi piłki i organizacja kontrataku, lecz ułatwienie przeciwnikowi przemieszczenia piłki i zdobywanie

punktów. Dlatego dopiero w drugiej części działania została wykorzystana informacja zawarta w instrukcji, dotycząca spodziewanych efektów naszego działania. W przedstawionym przykładzie musi nastąpić zmiana strategii cząstkowej, dotyczącej sposobu gry obronnej walczącego zespołu, gdyż spodziewane wyniki są negatywne.

W zespołowych grach sportowych instruowanie dotyczy przygotowania zespołu do gry, a także samej gry. Przedstawiona zawodnikom instrukcja przedmeczowa powinna obejmować cały przebieg gry, z uwzględnieniem możliwie wszystkich sytuacji. W trakcie trwania gry sportowej przez instruowanie wprowadzonych zawodników rezerwowych oraz w przerwie między poszczególnymi częściami gry menedżer-selekcjoner przez instruowanie wszystkich zawodników sytuacyjnie weryfikuje zadania oraz sposoby ich realizacji.

ZARZĄDZANIE PRZEZ KOORDYNACJĘ DZIAŁAŃ PRZYGOTAWCZYCH DO GRY

Ten rodzaj zarządzania sprowadza się do porządkowania przez decyzje i doradanie działań graczy i osób współpracujących z menedżerem-selekcjonerem, a zmierzających do ich usprawnienia. Porządkowanie dotyczy czasu realizacji działań przygotowawczych (jednostka treningowa, mikrocykl, mezocykl czy też makrocykl) miejsca realizacji przygotowania (hala sportowa, boisko sportowe, siłownia, sala odpraw, zgrupowanie na miejscu lub wyjeździe) oraz treści działań przygotowawczych (gry klasyfikowane lub nieklasyfikowane, gry symulacyjne, fragmenty gry, trening dyspozycji osobniczych).

Koordinacja działań przygotowawczych do gry uzależniona jest od celów, które menedżer-selekcjoner ma zamiar zrealizować w tym okresie. Liczba zmian w zespole, obejmujących zmiany kadrowe i zmiany w zakresie koncepcji gry, wyznacza strukturę tego okresu. Jeżeli w zespole następują zdecydowane zmiany kadrowe i do zespołu wchodzi kilku nowych zawodników, to w tym przypadku okres przygotowawczy w pierwszej części zostaje poświęcony głównie doskonaleniu dyspozycji kondycyjnych (turnieje halowe, obóz w warunkach górskich, trening w siłowni), natomiast w drugiej części okresu przygotowawczego doskonalimy organizację gry w celu:

- 1) ustalenia optymalnego ustawienia zawodników i określenia koncepcji prowadzenia gry, uwzględniającej zarówno dyspozycje zawodników, jak i współczesne tendencje w kierunku gry „wszystkimi siłami” (uzyskujemy to przez stosowanie gier selekcyjnych),

2) doskonalenie sprawności działań indywidualnych i grupowych (realizujemy to za pomocą gier małych, fragmentów gry oraz gier nieklasyfikowanych).

W przypadku wystąpienia znaczących zmian kadrowych uzasadnione wydaje się rozegranie około 10–12 spotkań przygotowawczych. Jeżeli natomiast nie nastąpią w zespole istotne zmiany kadrowe i skład jest względnie ustabilizowany, grają zawodnicy doświadczeni, rozumiejący się i znający wzajemne swoje zachowanie w grze, to w tym przypadku w okresie przygotowawczym dominuje doskonalenie działań indywidualnych i grupowych. W tej sytuacji w podokresie zestawiania zespołu rozgrywanych jest około 8 spotkań przygotowawczych. Mecze w okresie przygotowawczym w zależności od celów szkoleniowych są rozgrywane z przeciwnikami reprezentującymi różny poziom sportowy i różne koncepcje gry.

Mikrocykl przed pierwszą grą mistrzowską jest mikrocyklem bezpośredniego przygotowania startowego. W trakcie tego mikrocyklu obciążenia treningowe są stosunkowo małe. Ostatnia gra kontrolna odbywa się na tydzień przed pierwszym meczem mistrzowskim i jest rozgrywana w warunkach zbliżonych do warunków, w jakich odbędzie się pierwsza gra klasyfikowana, tzn. poziom sportowy przeciwnika i sposób gry są zbliżone do gry pierwszego rywala w lidze. Kształt, wielkość oraz stan nawierzchni boiska są także podobne. To samo dotyczy pory dnia. Mikrocykl ten poświęcamy optymalnemu nastawieniu emocjonalno-motywacyjnemu zawodników. W tym czasie doskonalimy elementy obejmujące zarówno działania indywidualne, jak i organizację gry, które mogą decydować o sprawnej realizacji celów gry z danym, konkretnym przeciwnikiem. W tym mikrocyklu występują dwie jednostki treningowe o charakterze aktywnego wypoczynku. Celem tego mikrocyklu jest doprowadzenie do „świeżości” psychofizycznej i wytworzenie u zawodników wzmożonej potrzeby gry.

W okresie startowym podstawową rolę pełnią mikrocykle treningowe tygodniowe lub czterodniowe, które wyznaczane są przez stopień realizacji celów w poszczególnych grach klasyfikowanych, określanych wynikami gier i sposobami ich osiągnięcia.

W okresie startowym stosujemy mikrocykle modelowania startowego, których budowa zależy od potrzeb bezpośredniego przygotowania do zawodów. Modeluje się w nich np. proporcje obciążeń i odpoczynków zgodnie z założoną koncepcją gry, uwzględnia się godzinę startu, warunki klimatyczne, poziom sportowy i sposób gry przeciwnika. Treść i budowa takich mikrocykli uwarunkowana jest także stanami przedstartowymi zawodników, efektami mikrocyklu poprzedzającego i właściwościami wybranego sposobu przygotowania. Oprócz dni startowych mikrocykle te mają fazy „nastawienia” do

udziału w zawodach. Ich zadaniem jest stworzenie stanu gotowości startowej oraz przyjęcie właściwej organizacji gry, odpowiedniej do funkcjonalnych możliwości zawodników i poziomu sportowego przeciwnika.

Drugim rodzajem mikrocykli stosowanych w okresie startowym są mikrocykle odbudowujące. Mikrocykle odbudowujące następują zwykle po zawodach o wysokim obciążeniu lub umieszcza się je na końcu serii właściwych mikrocykli modelowania startowego (często po cyklu gier z trudnymi przeciwnikami). Charakteryzują się one zmniejszoną dawką obciążeń, zwiększoną liczbą dni aktywnego wypoczynku, zmianami zestawu ćwiczeń i zewnętrznych warunków treningowych. Z uwagi na to, że mikrocykle tego typu charakteryzują się stosunkowo niewysoką intensywnością obciążeń, nazywamy je także „odciążającymi”.

Nie ma jednej uniwersalnej struktury mikrocyklu, która nadawałaby się dla wszystkich. Zmienia się ona w zależności od treści treningu, rozwoju sportowego i wpływu warunków zewnętrznych. Dzięki świadomym zmianom rodzaju stosowanych ćwiczeń, liczby podstawowych i dopełniających treningów, rozkładu obciążeń i odpoczynków, dynamiki objętości i intensywności obciążeń, menedżer-selekcjoner wraz z współpracownikami oraz z zawodnikami dążą do uzyskania niezbędnej skuteczności procesu treningowego, przejawiającej się w wynikach uzyskanych w grach klasyfikowanych.

ZARZĄDZANIE PRZEZ ORGANIZOWANIE DZIAŁAŃ W GRZE

Ten sposób zarządzania sprowadza się do ustawiania graczy na polu gry i przemieszczania ich zgodnie z przyjętą koncepcją w celu usprawniania działań zespołu przez wykorzystanie efektów synergicznych:

- efektu organizacyjnego, który uzyskamy przez ustawienie graczy i ich przemieszczanie w taki sposób, aby indywidualne umiejętności współdziałania zostały skoordynowane i prowadziły do realizacji celów gry (wykorzystuje się w tym przypadku antycypację działań partnerów),
- efektu facylitacyjnego, który uzyskujemy przez ustawienie graczy umożliwiające wykorzystanie efektu przyglądu i integracji społecznej, zwiększające poczucie pewności działań graczy, motywację do gry.

Organizacja działań w sytuacji, gdy znajdujemy się w posiadaniu piłki, w odniesieniu do działań zespołowych dotyczy określenia sposobów ustawienia graczy względem pola gry, partnerów, przeciwnika oraz piłki, a następnie zasad przemieszczania się graczy i przemieszczania piłki. Działania indywidualne w ataku obejmują sytuacje gry z piłką, bez piłki w bezpośrednim kontakcie z przeciwnikiem, jak i momenty względnej swobody działania.

Głównym celem ustawienia graczy w ataku jest dzielenie pola gry, mające na celu rozdzielenie graczy zespołu przeciwnika na dużej przestrzeni, co pozwoli na pokonanie każdego z osobna, utrudniające przeciwnikowi współdziałanie w grze obronnej, np. „podwajanie” lub asekurację. Podzielenie całego pola prowadzi do zmniejszenia liczby zawodników przypadających na określoną jednostkę powierzchni oraz umożliwia wykorzystanie optymalnie dużej powierzchni dla własnych działań, co zwiększa zachowanie swobody manewru zespołu posiadającego piłkę. Podzielenie całego pola gry, które prowadzi do podzielenia zespołu przeciwnika, stwarza możliwość wyboru miejsca rozegrania piłki w zależności od sił poszczególnych graczy zespołu przeciwnika oraz wielkości wycinka boiska, na którym oni działają. Miejscem rozwiązania akcji powinien być ten wycinek boiska, gdzie działająca część zespołu przeciwnika dysponuje małą siłą, natomiast wielkość tego wycinka boiska jest optymalnie duża.

Organizacja działań w grze w sytuacji, gdy przeciwnik jest w posiadaniu piłki, w przypadku zespołowych gier sportowych obejmuje ustawienie graczy względem pola gry: przeciwników, partnerów oraz piłki, a następnie określenie zasad przemieszczania się graczy względem piłki, partnerów, pola gry i przeciwnika. Działania indywidualne w grze obronnej dotyczą sytuacji przeciwdziałania w bezpośrednim fizycznym kontakcie z przeciwnikiem posiadającym piłkę lub będącym bez piłki, a także sytuacje, gdy gracz zespołu broniącego się ma względną swobodę działania.

Głównym założeniem organizacji działań w grze obronnej jest dążenie do ciągłego odbudowywania ustawienia zespołu, zapewniającego skuteczne współdziałanie, z uwzględnieniem rozstawienia graczy na szerokości i długości boiska, czyli odległości między zawodnikami znajdującymi się przy liniach bocznych pola gry i zawodnikami najdalej wysuniętymi w kierunku własnej bramki i bramki przeciwnika. Właściwe ustawienie w grze obronnej zapewni możliwość bezpośredniego współdziałania między graczami zespołu broniącego się, czyli zachowanie możliwości przekazywania sobie pilnowanych zawodników zespołu przeciwnego, asekurację działań partnerów, a także odbieranie piłki przeciwnikowi jednocześnie przez dwóch zawodników zespołu broniącego się. Ustawienie zespołu w grze obronnej w sposób optymalny powoduje zawężenie i skrócenie pola gry, a to w konsekwencji doprowadzi do ograniczenia swobody manewru przeciwnika i przerwania jego ataku lub odebrania mu piłki.

Organizacja gry z określonym przeciwnikiem wynika z połączenia organizacji gry nastawionej głównie na zdobywanie punktów oraz gry nastawionej głównie na ograniczanie utraty punktów. W początkowej fazie gry, np. jeżeli gramy z przeciwnikiem, który uzyskuje w rozgrywkach słabsze wyniki i w do-

tychczasowych z nim spotkaniach osiągnęliśmy wyniki bardziej korzystne, rozsądne wydaje się przyjęcie organizacji działania zespołu nastawionej głównie na zdobywanie punktów, po której nastąpi prędzej czy później faza gry nastawiona na ograniczanie utraty punktów. Czas trwania faz o różnej intensywności działań w grze jest różny i w ciągu trwania gry sportowej dochodzi do zmiany organizacji. Wynika to z dużego wydatku energetycznego zawodników w fazie nastawionej głównie na zdobywanie punktów, aktualnego wyniku gry, sposobu sędziowania.

Proporcje między organizacją gry sportowej, nastawionej głównie na zdobywanie punktów, i ograniczanie ich utraty w rozmaitych grach są różne. W przypadku, gdy gramy z zespołem wyżej klasyfikowanym i sytuacja w grze rozwija się korzystnie dla przeciwnika, naturalną kolejną rzeczą nasze działania będą zdominowane organizacją gry nastawioną na ograniczenie utraty punktów.

ZARZĄDZANIE PRZEZ UTRZYMANIE DYSPOZYCJI GRACZY

Podstawą planowania procesu treningowego, szczególnie na etapie specjalistycznym, jest zjawisko wysokiej specyfiki reakcji adaptacyjnych organizmu na określone bodźce treningowe, co oznacza, że trening o określonej strukturze czynności ruchowych i strukturze obciążeń w nim występujących prowadzi do doskonalenia głównie sprawności wykonania tych czynności i rozwija właściwe reakcje przystosowawcze organizmu do tej objętości i intensywności pracy treningowej. Z tego wynika, że przed przystąpieniem do planowania treningu w zakresie rozwoju indywidualnych dyspozycji osobniczych i umiejętności gry dla zapewnienia racjonalnego i trafnego doboru środków treningowych należy poznać i scharakteryzować strukturę danej gry zespołowej. A więc w pierwszej kolejności należy wyszczególnić w grze te elementy, które są w największym stopniu związane ze sprawnością psychofizyczną graczy.

Utrzymanie sprawności psychofizycznej uwarunkowane jest właściwym dozowaniem obciążeń treningowych i należy do zadań trenerów współpracujących. Sądzi się, że dalszy wzrost efektywności treningu przez wzrost ilościowy ograniczają obiektywne bariery, wynikające z ograniczeń organizmu, z braku wolnego czasu. Należy pamiętać, że obok zajęć treningowych sportowcy poza klubem pełnią również inne ważne role społeczne. Ograniczenia ilościowe zmuszają do poszukiwania lepszych jakościowo i racjonalniejszych środków przygotowania. Głównym zadaniem trenerów współpracujących jest więc konstruowanie zadań treningowych, pozwalających na utrzymanie sprawności działania w grze przez racjonalne wykorzystanie czasu i umiejętności na dozowanie obciążeń. Ograniczenia czasowe zmuszają do eliminowania z zajęć

treningowych biernych przerw oraz treści, które nie wpływają na wzrost osiągnięć. Analiza struktury jednostek treningowych stosowanych w grach zespołowych wskazuje na wzrost intensywności poszczególnych ćwiczeń z jednoczesnym ograniczeniem przerw. W związku z tym nowoczesny trening realizowany w grach sportowych stawia przed trenerami współpracującymi z menedżerem-selekcjonerem oraz ekspertami wysokie wymagania w zakresie przygotowania pedagogicznego i organizacyjnego oraz wiedzy psychologicznej i fizjologicznej, a przede wszystkim umiejętności kontroli sprawności przebiegu procesu treningowego. Bardzo duże obciążenia treningowe, które niezbędne są dla utrzymania wysokiego poziomu sportowego, realizowane na granicy możliwości adaptacyjnych sportowca, wymagają tej szczególnej kontroli specjalistycznej.

Utrzymanie sprawności psychofizycznej jako środka umożliwiającego działanie gracza, realizowane za pomocą środków treningowych, powinny więc kompleksowo wypełniać treści o charakterze fizycznym ze szczególnym uwzględnieniem szybkości, siły, skoczności i zwinności, przejawianych przy narastającym zmęczeniu ruchowym, doskonalące skuteczność uderzeń lub rzutów piłki, a także psychicznym, kształcące sferę emocjonalną, percepcyjną, umysłową oraz motywacyjną. Sfera emocjonalna obejmuje specyficzną agresywność, umiejętność opanowania uczucia lęku i zapobiegania stanom silnego zdenerwowania lub apatii. Sprawność spostrzegania uwarunkowana jest nastawieniem oraz koncentracją, podzielnością i przerzutnością uwagi. Sferę umysłową kształtujemy przez stwarzanie w czasie treningu i w grze sytuacji alternatywnych, zmuszających do trafnego wyboru skutecznego działania, w krótkich dla danych warunków odcinkach czasu.

ZARZĄDZANIE PRZEZ WYMIANĘ GRACZY

Awans sportowy zespołu graczy jest jednym z wyznaczników pracy menedżera-selekcjonera. Szanse awansu wynikają:

- z możliwości realizowania celów gry przez poszczególnych graczy, ograniczanych przez bariery rozwojowe dyspozycji do gry i umiejętności gry,
- ze wzrostu poziomu sportowego zespołów rywalizujących w rozgrywkach, wynikającego z możliwości rozwojowych przeciwników oraz wymiany graczy w tych zespołach.

Dlatego też obiektywną przesłanką zarządzania zespołem graczy jest konieczność wprowadzania w nim zmian personalnych. Zarządzanie przez wymianę graczy sprowadza się więc do wprowadzania przez menedżera-selekcjonera do zespołu nowych graczy (z zespołu rezerwowego, z „ławki rezer-

wowych”, z klubów niższych klas, z klubów równorzędnej lub wyższej klasy, czy też ze szkół sportowych), o wyższych możliwościach w zakresie realizacji celów gry i przenoszenie do rezerw lub poza zespół zawodników o możliwościach ograniczonych. Zarządzanie przez wymianę graczy wchodzi w skład zarządzania sprawnością graczy i uzupełniane jest między innymi zarządzaniem przez wyjątki, intuicję i ryzyko.

Wymieniając graczy w zespole uwzględnia się dyspozycje zawodników do gry zgodnej z koncepcją przyjętą w klubie. O wymianie graczy w zespole decydują więc ich możliwości w zakresie realizowania zadań wynikających z przyjętej strategii gry. Trafna wymiana graczy umożliwia także stworzenie zintegrowanego zespołu, sprzyja jego formowaniu czyli przemieszczaniu graczy po polu gry, mającym doprowadzić do takiego ustawienia, aby z jednej strony przyjęte ustawienie stwarzało możliwość sprawnego wykonywania zadań przypisanych określonym pozycjom, z drugiej zaś odpowiadało oczekiwaniom i aspiracjom graczy. Ze względu na konieczność doskonalenia zespołu sportowego i zmieniające się warunki zewnętrzne (np. wzrost poziomu sportowego przeciwnika) oraz bariery wewnętrzne (ograniczenia osobnicze w zakresie doskonalenia sprawności indywidualnej) konieczne jest, obok doskonalenia współdziałania w obrębie zespołu istniejącego, systematyczne dobieranie do zespołu odpowiednich kandydatów o wyższym poziomie dyspozycji do gry oraz o wyższych potencjalnych możliwościach rozwoju indywidualnego.

Zagadnieniem decydującym o trafności wymiany zawodników w zespole jest przyjęcie właściwych kryteriów i metody doboru.

Kryteria wyznaczające wymianę zawodników w zespole:

- 1) koncepcja (strategia) gry wyznaczająca zasady zachowania się zawodnika w grze, np. koncepcja specjalizacji pozycyjnej czy też koncepcja gry uniwersalnej, wymuszająca częstą wymianę pozycji w grze,
- 2) przyjęte ustawienie wyjściowe, wyznaczające zadania zawodnika w grze,
- 3) rzeczywiste dyspozycje dobieranych zawodników do gry zgodnie z przyjętymi założeniami (zasadami, zadaniami).

Ocenie podlegają:

- umiejętności gry indywidualnej w ataku,
- umiejętności współdziałania w ataku,
- umiejętności gry indywidualnej w obronie,
- umiejętności współdziałania w obronie.

Wymogi, czyli poszczególne umiejętności szereguje się według hierarchii wartości ze względu na pozycję zajmowaną w grze. Analiza gry stanowi podstawę do sformułowania minimalnych wymagań w zakresie poszczególnych rodzajów umiejętności niezbędnych na danej pozycji w grze.

Jedną z podstawowych kwestii w procesie wymiany graczy jest zagadnienie obiektywizacji oceny. Metod absolutnie wiarygodnych, dających pewność prognozy przyszłego zachowania się sportowca, nie ma. Można jedynie zwiększyć prawdopodobieństwo oceny zawodników przez odpowiedni zestaw metod. Uzyskane za pomocą jednej metody informacje powinny być weryfikowane przez informacje otrzymane przy wykorzystaniu innej metody. Im więcej zastosujemy metod badania, tym pełniejszy będziemy mieli obraz sylwetki zawodnika.

Do podstawowych metod wymiany graczy należy obserwacja działań zawodnika w grze:

- a) klasyfikowanej o punkty w zespole macierzystym,
- b) nieklasyfikowanej (kontrolnej) w zespole macierzystym,
- c) selekcyjnej w zespole, do którego zawodnik ma przejść (na różnych pozycjach, w różnych układach personalnych),
- d) symulacyjnej w równowadze („1×1”, „2×2”, „3×3”, „4×4”) lub w przewadze jednej ze stron,
- e) we fragmentach gry w równowadze i przewadze jednej ze stron.

Jedną z metod badania zawodników są gry symulacyjne (małe i fragmenty gry). Polegają one na stworzeniu sytuacji zbliżonych do rzeczywistych i obserwowaniu określonego zachowania się ich uczestników. Zależnie od rodzaju gier można obserwować następujące umiejętności zawodników: zdolność do indywidualnego realizowania celów gry sportowej, w tym umiejętności gry „jeden przeciwko jednemu” w obronie i w ataku, a także umiejętność współdziałania zarówno w sytuacji, gdy przeciwnik posiada piłkę, jak i w sytuacji, gdy piłka jest w posiadaniu obserwowanego zespołu. Wykorzystanie gier symulacyjnych i angażowanie pomocy ekspertów opłaca się, ponieważ umożliwia szczegółowe poznanie umiejętności graczy. W zależności od rodzaju gry możliwe jest odrębne określenie skuteczności zawodnika w grze „jeden przeciwko jednemu” w obronie lub w ataku, a także dokonanie odrębnej oceny sprawności współdziałania.

Skuteczność zawodników, w sytuacjach bezpośredniego współdziałania w ataku i w obronie, oceniana jest na podstawie wyników uzyskiwanych przez grupy składające się z 2–4 zawodników w grach małych i we fragmentach gry, np. „trzech przeciwko trzem” lub „czterech przeciwko czterem”. Skuteczność współdziałania oceniana jest także w grze właściwej. Poziom umiejętności współdziałania w warunkach treningowych, czyli wielkość efektu organizacyjnego stanowi podstawę przy zestawieniu zespołu reprezentacyjnego. W skład zespołu powinny wchodzić 2–4-osobowe grupy graczy, którzy prezentują wysoką sprawność współdziałania w warunkach gry symulacyjnej. Należy ich tak ustawić na polu gry, aby w grze sportowej występowała możliwość

ich bezpośredniego współdziałania. Przy ustalaniu składu zespołu reprezentacyjnego powyższe założenie powinno być podstawowym, przy czym zakwalifikowani w ten sposób gracze powinni charakteryzować się także wysoką sprawnością indywidualną. Gracze o wybitnej sprawności indywidualnej powinni być bezwzględnie kwalifikowani do składu zespołu.

Obserwując działania ocenianego gracza w grach symulacyjnych, należy uwzględnić kilka zasad:

1. Obserwowane działania są podobne do przejawianych przez danego gracza w grze właściwej. Zawodnicy mający trudności we współdziałaniu w grze symulacyjnej zachowują się podobnie w warunkach gry klasyfikowanej.
2. Obserwowani gracze świadomie usiłują wywrzeć na oceniającym dobre wrażenie. Dla doświadczonego selekcjonera ważne są te działania indywidualne i grupowe, które zawodnik chętnie wykonuje i te, których unika i próbuje ukryć słabe ich opanowanie.
3. Informacje o przeszłej karierze sportowca są podstawą przewidywań o jego przyszłości:
 - im wyższe osiągnięcia w przeszłości, tym lepsze rokowanie co do przyszłych osiągnięć,
 - brak osiągnięć w przeszłości nie rokuje wysokich osiągnięć w przyszłości.

ZARZĄDZANIE PRZEZ INTUICJĘ

Ze względu na probabilistyczny charakter procesów zachodzących w zespole sportowym ważnym sposobem zarządzania nim staje się zarządzanie przez intuicję. Zarządzanie przez intuicję należy zaliczyć do elastycznych technik zarządzania. Ważne jest więc ustalenie kierunków działania oraz misji firmy zgodnie z systemem jej naczelnych norm i wartości (Perechuda 1993).

Do zadań menedżera-selekcjonera wykorzystującego intuicję należy zaliczyć umiejętny dobór i selekcję kandydatów, w tym graczy i osoby współpracujące (ekspertów i trenerów) oraz umiejętność zmiany działania zespołu własnego w zależności od zachowań zespołów rywalizujących w rozgrywkach klasyfikowanych, a także zdolność do odrzucania pozornie atrakcyjnych ofert i przyjmowania pozornie nieatrakcyjnych. Dotyczy to szczególnie transferowania graczy. Nieprzypadkowo określa się takich menedżerów-selekcjonerów jako „mających nosa”, czyli mających intuicyjną umiejętność usprawniania działań prowadzonego zespołu przez nowe rozwiązania.

Fazy zarządzania przez intuicję:

1. Penetracja klubów sportowych, szczególnie niższych klas rozgrywkowych, w celu poszukiwania (transferowania do klubu) perspektywicznych, młodych graczy. Częste testowanie kandydatów na graczy przez gry symulacyjne i klasyfikowane umożliwia praktyczną weryfikację możliwości i umiejętności kandydatów. Faza ta kończy się podpisaniem wstępnego kontraktu z graczem.
2. Celem tej fazy zarządzania przez intuicję jest stawianie pozyskanemu graczowi różnorodnych zadań (gra na różnych pozycjach), co zwiększa możliwość dokonania oceny i ostatecznego wyboru pozycji w zespole. Podobne znaczenie ma również krótkookresowe delegowanie graczy do klubów współpracujących, w których młody zawodnik w grze doskonali umiejętności (klub współpracujący musi grać w wyższej klasie rozgrywkowej niż klub, z którego pozyskano zawodnika).
3. Ostatnia faza to odejście gracza z klubu (transfer). Przyjmuje się bardzo szeroki zakres okresu reprezentowania przez gracza określonego klubu, tj. od roku do kilku lat. Czas zatrudnienia poszczególnych graczy w danym klubie jest różny i uzależniony jest od wielu czynników, np.: wieku gracza, możliwości rozwojowych, konkurencji pozycyjnej wynikającej z aktualnej liczby kandydatów do gry na określonej pozycji, miejsca gracza w strukturze nieformalnej zespołu oraz jego popularności w środowisku (mediach). Gracze muszą być oczywiście poinformowani w momencie podpisywania umowy kontraktowej o regułach zatrudnienia obowiązujących w danym klubie, dzięki czemu unika się rozczarowań. Gracz ma też czas na poszukiwanie pracy w innym klubie.

ZARZĄDZANIE PRZEZ RYZYKO

Dynamika zmian zachodzących w zespole graczy oraz w jego otoczeniu powoduje, że istotną składową zarządzania w grach jest podejmowanie decyzji w sytuacjach niepewnych, czyli ryzykownych. Trudne do przewidzenia zmiany sytuacji w zespole sportowym oraz stanu otoczenia (poziom sportowy zespołów rywalizujących w rozgrywkach), a także występowanie sporadycznych i przypadkowych zakłóceń niesprzyjających realizacji celów (kontuzje graczy lub ich chwilowe niedyspozycje) w sposób zobiektywizowany powodują występowanie sytuacji nagłych i wymuszają podejmowanie decyzji ryzykownych. Sytuacje podwyższonego ryzyka są więc obiektywną składową procesu zarządzania zespołem graczy. Stąd zarządzanie przez ryzyko z jednej strony sprowadza się do pokonywania ryzyka polegającego na uświadamianiu

sobie przez menedżera-selekcjonera sytuacji niesprzyjających (ryzykownych), ich analizowania i stosowania odpowiednich działań, mogących je wyeliminować: odpowiednio wczesne dostarczanie informacji, uczenie się przez obserwację, formalne i nieformalne uzyskiwanie informacji, informacje zwrotne, trening nowych sposobów działania w grze, wymiana graczy, podtrzymywanie spójności grupy graczy.

Menedżer-selekcjoner musi przede wszystkim dokonać identyfikacji i podziału sytuacji ryzyka na aktywizujące i dezintegrujące. Te pierwsze mobilizują graczy do działania, występuje przy tym dodatkowa motywacja do gry oraz wzmoczonego wysiłku. Dotyczy to głównie sytuacji tzw. rozsądnego poziomu ryzyka. Drugi rodzaj sytuacji ryzyka ma destrukcyjny wpływ na realizację celów i z tego powodu wymaga szybkiego wyeliminowania. Z drugiej strony zaś konieczność awansu sportowego zespołu oczekiwana przez otoczenie często w sposób zobiektywizowany wymusza na trenerze podejmowanie decyzji ryzykownych, dotyczących składu graczy i ustawienia na konkretne zawody lub organizacji gry na konkretny mecz.

W pierwszym przypadku w sytuacji, gdy prowadzony zespół nie spełnia oczekiwań, trener zmuszony jest wprowadzić do składu podstawowego nowych zawodników, często mniej doświadczonych, lecz bardziej rozwojowych licząc, że zmiany wpłyną korzystnie na grę zespołu. Taka decyzja, obok zmiany sposobu rozwiązywania sytuacji powstałych w grach, prowadzi często do naruszenia struktury nieformalnej zespołu graczy i w konsekwencji może doprowadzić do różnych zachowań graczy:

- jeżeli zawodnik usunięty ze składu podstawowego zajmował znaczącą pozycję nieformalną w zespole, zmiana może wywołać negatywne skutki (blokowanie zmiany przez pozostałych graczy),
- jeżeli zawodnik usunięty ze składu podstawowego miał słabą pozycję nieformalną (był negatywnie odbierany przez partnera), to taka zmiana, obok zwiększenia sprawności zespołu, może także zwiększyć poziom zaangażowania w grę pozostałych zawodników.

Często także celem zaskoczenia przeciwnika lub w sytuacji przymusowej (konieczność wygrania) menedżer-selekcjoner podejmuje decyzje ryzykowne, dotyczące organizacji gry, np. grając na boisku przeciwnika decyduje o preferowaniu gry ofensywnej.

Praktycznie w zarządzaniu przez ryzyko następuje przejście od zarządzania behawioralnego, w którym dominuje element powtarzalności, ukierunkowany na wewnątrz zespołu sportowego do zarządzania „zamierzeniami przedsiębiorczymi”, mającego nowatorski charakter i zorientowanego na otoczenie klubu sportowego, dokonującego wyboru strategii rozwoju (Perechuda 1993).

Zarządzanie przez wyjątki polega na kontroli odchyień od zadanych stanów oraz na decydowaniu o zmianie w przypadku zaistnienia sytuacji wyjątkowych. Podstawą tej metody jest delegowanie zadań oraz uprawnień do podejmowania decyzji (w zakresie sposobów ich realizacji). Gracze i osoby współpracujące decydują samodzielnie aż do chwili wystąpienia sytuacji nieprzewidzianych, które wymagają interwencji menedżera-selekcjonera. Gracze i współpracownicy ponoszą odpowiedzialność za sprawne wykonywanie zadań rutynowych, menedżerzy-selekcjonerzy interwenują tylko w sytuacjach wyjątkowych. Celem podejmowanych decyzji jest przywrócenie stanu równowagi między wyznaczonymi celami a ich bieżącą realizacją przez wykorzystanie nowych możliwości działania i potencjału oraz dopasowanie celów do zmienionych warunków w przypadku niemożności zrealizowania zadań uprzednio ustalonych.

Zarządzanie przez wyjątki opiera się na podziale zadań, delegowaniu odpowiedzialności, ustalaniu uprawnień oraz szerokim zakresie kontroli (Pszczółowski 1978). Zarządzanie przez reagowanie na wyjątki w sporcie stosowane jest w obrębie zarządzania przez kontrolę jako jedna z ogólnych metod usprawniających funkcjonowanie zespołu sportowego. Zarządzanie przez reagowanie na wyjątki uczy menedżera-selekcjonera na te elementy gry, które wydają się odbiegać od stanu uznawanego za normalny, albo nawet mają tylko tendencje do odchylenia się od tego stanu. Na podstawie hipotezy, że sygnałem niesprawności bywają zaobserwowane zjawiska wyjątkowe, postuluje się zainteresowanie nimi i wyjaśnienie, skąd się wzięły. Pozwala to w konsekwencji na usunięcie powstałych lub powstających niesprawności, czy też zastosowanie antycypacji.

W zespołowych grach sportowych zarządzanie przez wyjątki dotyczy sytuacji właściwej gry sportowej i procesu przygotowania do niej. Niestandardowość i duża szybkość zmian sytuacji współdziałania i działań indywidualnych w grze sportowej uzasadnia stosowanie kierowania przez reagowanie na wyjątki. W czasie trwania gry i w przerwie między jej częściami, ten sposób kierowania dotyczy oceny odchyień w zakresie realizacji zadań indywidualnych i zespołowych w sytuacji posiadania piłki i gdy piłkę przemieszcza przeciwnik. Niezgodność działań indywidualnych w porównaniu z postawionymi zadaniami powoduje zmianę ustawienia graczy na polu gry względem partnerów, tzn. przesunięcie graczy na pozycjach. W sytuacji, gdy któryś z zawodników szczególnie nieskutecznie realizuje działania indywidualne, dokonuje się zmiany tego gracza i wprowadza do gry zawodnika rezerwowego.

Drugi rodzaj sytuacji dotyczy sprawności realizacji zadań zespołowych w ataku i obronie. Sygnał o niesprawności współdziałania wymaga dokonania

zmiany strategii cząstkowej. Jeżeli strategia cząstkowa, nastawiona na maksymalizację zysków, przejawiająca się w obronie grą pressingiem i zawężaniem pola manewru przeciwnika już w środkowej strefie, a po odbiorze piłki przeprowadzaniem kontrataków dużą liczbą graczy (5–6 graczy) jest realizowana niesprawnie, zmieniamy ją na strategię nastawioną na minimalizację strat, charakteryzującą się w obronie grą na własnej połowie z wykorzystaniem krycia stref, a po odbiorze piłki – głównie na rozgrywaniu ataku pozycyjnego. W praktyce odchylenia w trakcie gry mogą dotyczyć jednocześnie realizacji zadań indywidualnych, jak i skuteczności współdziałania. Sytuacja taka wymusza jednoczesne dokonanie zmiany ustawienia zespołu lub wymianę graczy, a także modyfikację strategii gry.

Efektywniejsze ze względu na skuteczność doskonalenia sportowego zespołu od reagowania na wyjątki w trakcie gry sportowej i w przerwie między jej częściami jest wykorzystanie tego sposobu zarządzania w trakcie procesu przygotowania. Pozwoli to na eliminację lub zmniejszenie stopnia niezgodności między zakładaną sprawnością indywidualną i zespołową w grze, a rzeczywiście obserwowaną już w trakcie treningu. Proces przygotowania ze względu na długi okres trwania i możliwość przyjęcia dowolnego programu usprawniania działań zawodników i zespołu umożliwia zarówno oddziaływanie szczegółowe, dotyczące wybranych fragmentów działań indywidualnych lub współdziałania, jak i całościowe w zakresie doskonalenia kompleksowej sprawności indywidualnej i zespołowej.

ZARZĄDZANIE PRZEZ KONTROLĘ

Zespół sportowy wraz z menedżerem-selekcjonerem należy traktować jako uporządkowany układ interakcji między graczami i menedżerem-selekcjonerem. Wśród tych interakcji jednym z istotnych czynników jest rozumiana szeroko kontrola, obejmująca sprawowanie władzy i samokontrolę. Proces kontroli powoduje przystosowanie zachowań zawodników do wymagań organizacji gry i osiągnięcie jej celów. Koordynacja oraz uporządkowanie rozbieżnych interesów i potencjalnie rozproszonych zachowań zawodników są w znacznej mierze funkcjami kontroli. Wraz z doskonaleniem zespołu ogólna ilość i rodzaj kontroli może się zmieniać. Rosnący udział zawodników w wyborze celów realizowanych przez zespół nie zawsze musi oznaczać ograniczanie kontroli menedżera-selekcjonera. Wzrost kontroli sprawnościowej na wszystkich szczeblach organizacji wiąże się ze wzrostem efektywności organizacji. Stosunkowo wysoki poziom może być odzwierciedleniem ogólnej kontroli wzrostu udziału zawodników przez ich wpływ na sprawność zespołu sportowego oraz większego stopnia ich integracji. Taki stan rzeczy najprawdopodob-

niej wpłynie na zwiększenie zaangażowania każdego z graczy oraz przejawiania przez nich identyfikacji z zespołem, motywacji czy satysfakcji z uczestniczenia w nim. Kontrola dotyczy ważnych aspektów życia społecznego, gdyż organizacja współdziałania w zespole sportowym stwarza porządek, który jest koniecznym warunkiem sprawnej realizacji przez zespół celów przed nim postawionych, co w konsekwencji umożliwia zawodnikom samorealizację, zapewniając im komfort psychiczny. Sytuacja taka zwiększa możliwości dokonywania wyborów postępowania przez zawodników i jest podstawą poczucia niezależności. Kontrola może być wzajemna, kiedy sportowcy w zespole kontrolują poczynania partnerów i jednostronna, kiedy trener kontroluje sprawność zawodników w grze.

Każdy akt kontroli pociąga za sobą dwojakie implikacje: pragmatyczne i symboliczne. Z pragmatycznego punktu widzenia kontrola uwzględnia założenie, że sportowiec musi podjąć określone działania lub nie wolno mu ich podejmować. Zakłada więc ograniczenia, którym zawodnik zostaje poddany, oraz pole wyboru, o którym decyduje. Wyniki kontroli mają również specyficzne znaczenie psychologiczne, gdyż wywołują poczucie wyższości, niższości, dominację, kierowanie, pomoc, krytykę. Inaczej mówiąc, sprawowanie kontroli ma pewien ładunek emocjonalny. Badania dotyczące predyspozycji do różnych rodzajów kontroli wskazują, że reakcje sportowców na realizowany sposób kontroli mogą różnić się w zależności od osobowości.

Z obserwacji poczynañ sportowców w trakcie treningów i w grze sportowej wynika, że zawodnicy chcą być oceniani, chcą też mieć możliwość porównania własnych osiągnięć z osiągnięciami pozostałych zawodników. Na tym właśnie opiera się rywalizacja wewnątrz zespołu, którą każdy trener powinien wzmacniać przez różnicowanie nagród w zależności od oceny zaangażowania w proces treningowy i ocenę osiągnięć poszczególnych zawodników, obserwowanych w walce sportowej. Warto w tym miejscu powołać się na znaną teorię motywacji, tzw. teorię niesprawiedliwości. Otóż zgodnie z tą teorią zawodnik nie ocenia otrzymanej nagrody (np. premii za wygraną grę) w sposób bezwzględny, porównując aktualny jej poziom z poprzednimi, ale w sposób względny, to jest przez porównanie tej nagrody z nagrodami uzyskanymi przez innych zawodników. Zawodnik jest wszak istotą społeczną i sam dla siebie nie jest punktem odniesienia. Tym punktem odniesienia są partnerzy. Zapomina o tym menedżer-selekcjoner, stosując zasadę równości w stosowaniu bodźców i oczekujący, że każda nagroda wywoła pozytywną reakcję graczy, wyrażającą się zwiększonym ich zaangażowaniem w pracę treningową i prawną realizację celów w grze.

Zawodnik stwierdzając fakt, że otrzymał nagrodę identyczną jak inni, których zaangażowanie ocenia jako mniejsze od swojego, ma skłonności do zmniejszania aktywności przejawianej w zespołowej grze sportowej.

Innym ważnym zagadnieniem jest jednolitość oceny zespołu w warunkach jakościowego podziału zadań w grze i wzajemnego uzależniania zawodników, wynikającego z konieczności współdziałania. Wysoki stopień kooperacji powoduje, że jednolitość nagradzania lub karania zawodników odbierana jest przez nich jako sprawiedliwa. Jako niesłuszne traktowane jest z kolei ich różnicowanie przez wprowadzanie nagród indywidualnych. Największą siłą oddziaływania w tych warunkach mają nagrody uzależnione od stopnia podporządkowania się przyjętej koncepcji rozgrywania gry sportowej.

Wydaje się, że w praktyce sportowej częściej zaobserwować można nadużywanie zasady „wszystkim równo”, niż stosowanie zasady różnicowania bodźców. Wynika to z różnych przyczyn, a przede wszystkim z faktu, że jest ona bardzo wygodna; zwalnia bowiem menedżera-selekcjonera od obowiązku szczegółowej oceny wkładu poszczególnych zawodników w realizację zadań w grze. Brak precyzyjnych mierników realizacji zadań w grze stwarza trudności trafnej oceny poszczególnych zawodników. Złożoność zespołowej gry sportowej wymaga stosowania zapisu filmowego oraz zobiektywizowanych metod oceny wkładu poszczególnych zawodników w końcowy jej wynik. Obecnie często różnicowanie nagród wynika z subiektywnej oceny menedżera-selekcjonera i odbierane jest przez zawodników jako niesprawiedliwe. W grupie jednakowo uhonorowanych znajdują się bowiem zawodnicy, których zasługi mogą mieć bardzo różną wartość. Jedną z podstawowych przyczyn nieróżnicowania nagród jest mocno zakorzeniona w naszej kulturze niechęć dzielenia ludzi na „lepszych” i „gorszych”, będąca pochodną wrażliwości społecznej na wszelkie przejawy dyskryminacji. Niedostrzeżenie przez trenera osiągnięć wybijających się zawodników w trosce o dobre samopoczucie pozostałych prowadzi jednak do swoistego „równania w dół”, i towarzyszącej mu bezpiecznej taktyki „niewychylania się”, co jest sprzeczne z istotą współzawodnictwa sportowego.

Zarządzanie sportowcami to oddziaływanie na nich różnymi sposobami celem spowodowania usprawniania działań w grze zgodnie z przyjętą koncepcją jej prowadzenia.

Jednym ze sposobów takiego oddziaływania jest proces kontroli przebiegu gry sportowej, stanowiący porównanie zadań zawartych w koncepcji prowadzenia gry z uzyskiwanymi w niej wynikami. Zatem warunkiem prowadzenia kontroli zespołowej gry sportowej jest sprecyzowanie zadań przed jej rozpoczęciem.

W trakcie spotkania przed grą klasyfikowaną, po porozumieniu się z zawodnikami, trener wyznacza im konkretne zadania; ewentualna dyskusja dotyczy trudności, jakie mogą wyniknąć w trakcie ich wykonywania. Po realizacji zadań w grze należy dokonać dokładnej oceny w celu ulepszenia sposobów

działania z uwzględnieniem ich sprawności i widowiskowości, a w szczególności ekonomizacji działań przez wykorzystanie ukrytych możliwości poszczególnych zawodników i zespołu jako całości.

Działania indywidualne realizowane w grze, obejmujące sytuacje, gdy zawodnik znajduje się w posiadaniu piłki, i sytuacje, gdy piłkę posiada przeciwnik, prowadzą bezpośrednio do realizacji celów zespołowej gry sportowej, a wynikają z przyjętej koncepcji jej rozgrywania. W związku z tym uzasadnione jest konkretne określenie zadań indywidualnych z uwzględnieniem ilościowego ich podziału przez określenie procentowego udziału w ich realizacji poszczególnych graczy. Przy uwzględnieniu zajmowanej przez zawodników na polu gry pozycji należy określić wymierne liczbowo zadania i następnie w ten sam sposób oceniać poziom ich realizacji.

Kwantyfikowanie zadań indywidualnych pozwala na dokonywanie ocen indywidualnego wkładu poszczególnych zawodników w końcowy wynik gry, a także na prowadzenie odrębnych kwalifikacji, np. zawodnika najskuteczniej odbierającego piłkę, najskuteczniej wykonującego ostatnie i przedostatnie podania przed uderzeniem do bramki, najsprawniej grającego w sytuacjach „jeden przeciwko jednemu” itp. Prowadzenie cząstkowych klasyfikacji, dotyczących skuteczności realizacji poszczególnych zadań, pozwala na określenie wymiernej sprawności poszczególnych zawodników, co ma określoną wartość motywacyjno-emocjonalną zawodników.

Przykład zastosowania zarządzania przez kontrolę w grze w piłkę nożną

Po zakończeniu gry sportowej należy dokonać szczegółowej oceny sprawności poszczególnych graczy, jak i całego zespołu. Dla wyeliminowania subiektywizmu ocen, przy uwzględnieniu także złożoności sytuacji w grze sportowej, podstawę oceny pomeczowej powinien stanowić przebieg gry, zarejestrowany na taśmie magnetowidowej. Zapis magnetowidowy poddaje się szczegółowej analizie i notuje wartości ilościowe i jakościowe sprawności zawodników w grze na specjalnie skonstruowanych arkuszach obserwacji, w których uwzględnia się te elementy gry, które uważa się za podstawowe i w sposób istotny wpływające na jej przebieg.

Przed przystąpieniem do opracowania sposobu kontroli działań zawodników w grze w piłkę nożną przyjęto kilka założeń:

- 1) wyszczególnione działania wynikają z przyjętej koncepcji prowadzenia gry zakładającej, iż wszyscy zawodnicy w zależności od rozwoju sytuacji realizują zarówno zadania obronne, jak i ofensywne, z uwzględnieniem znacznej wymienności pozycji przez zawodników w trakcie rozgrywania poszczególnych akcji;

- 2) poszczególni zawodnicy realizują założone zadania obronne, jak i ofensywne, przy czym procentowy udział poszczególnych działań uzależniony jest głównie od pozycji wyjściowej, zajmowanej przez zawodnika w grze, od zadań postawionych przez menedżera-selekcjonera oraz od poziomu sportowego przeciwnika;
- 3) wyszczególniono działania indywidualne, względnie niezależne od działań partnerów, bezpośrednio prowadzące do realizacji celów gry, np. pojedynków „jeden przeciwko jednemu” z piłką, lub gdy piłkę posiada przeciwnik (działania indywidualne);
- 4) wyszczególniono także działania, które umożliwiały bezpośrednią realizację celów gry w sytuacji skoordynowanego ich wykonania z działaniami partnerów, np. próby odbioru piłki jednocześnie przez dwóch obrońców, podania piłki do partnera (działania grupowe);
- 5) wyszczególniono działania, które wymagały skoordynowania z działaniami partnerów, jednak jedynie pośrednio prowadziły do realizacji celów gry, czyli ułatwiły ich realizację np. ustawienie i przemieszczanie się graczy zgodnie z przyjętą koncepcją organizacji gry całego zespołu (np. 1:3:5:2), asekuracja działań partnerów i wzajemne przekazywanie „pilnowanych” przeciwników, przemieszczanie się w działaniach ofensywnych całego zespołu celem otrzymania podania, przy czym nie uwzględniono ich w arkuszu obserwacji, a ich weryfikacja następowała w oparciu o bezpośrednie wykorzystanie kierowania „przez reagowanie na wyjątki”;
- 6) wyszczególnione działania dotyczyły zadań stawianych zawodnikom, przy czym uwzględniano zarówno skuteczne, jak i nieskuteczne ich wykonanie;
- 7) zarejestrowane na arkuszu obserwacji działania stanowiły podstawę do szacunkowej oceny skuteczności i aktywności działań poszczególnych zawodników grających w polu; ocena końcowa wyrażona w punktach stanowiła podstawę do znacznego różnicowania nagród za zdobyte punkty, natomiast ocena opisowa stanowiła podstawę do wykonania zadań treningowych.

Biorąc za podstawę powyższe założenia, wyszczególniono cele gry i podporządkowano im działania umożliwiające ich realizację.

I. Organizacja gry obronnej

Cel: odebranie piłki

Działania indywidualne: – gra „jeden przeciwko jednemu”,
– przechwytywanie podań.

Działania grupowe: – gra „dwóch (lub więcej) przeciwko jednemu (lub więcej)”, przy czym odbierający piłkę mogą jednocześnie wykonywać to samo działanie, np. zaatakować przeciwnika lub wykonać ciąg działań uzupełniających, np. jeden atakuje bezpośrednio przeciwnika z piłką, drugi próbuje przechwycić podanie,
– gra z wykorzystaniem pozycji „spalonego”.

Cel: przerwanie ataku przeciwnika

Działania indywidualne: – jak wyżej,
– wybicie piłki.

Działania grupowe: jak wyżej.

II. Organizacja ataku

Cel: zdobycie pola gry.

Działania indywidualne: – prowadzenie piłki:
a) z przeciwnikiem,
b) bez przeciwnika.

Działania grupowe: – podanie piłki do partnera,
– przemieszczanie się celem otrzymania podania.

III. Zakończenie ataku

Cel: stworzenie sytuacji dogodnej do zdobycia bramki (uzyskanie prawa do wykonania stałego fragmentu gry lub przemieszczenie piłki, umożliwiające skierowanie jej w kierunku bramki).

Działania indywidualne: – prowadzenie piłki:
a) z przeciwnikiem,
b) bez przeciwnika.

Działania grupowe: – podanie piłki do partnera,
– przemieszczanie się celem otrzymania piłki.

Cel: zdobycie bramki.

Działania indywidualne: – uderzanie piłki do bramki,
– gra „jeden przeciwko jednemu” z bramkarzem.

Przedstawiona charakterystyka celów i działań pozwala na zobiektywizowany zapis działania poszczególnych zawodników w trakcie trwania całej gry. Porównanie zapisu działań z zadaniami postawionymi przed grą stanowi podstawę do wartościowania gry, czyli oceny poszczególnych zawodników. W celu dokonania precyzyjnej i możliwie jednoznacznej oceny wprowadzono punkty, które zawodnik mógł uzyskać za zaangażowanie i skuteczność w grze obronnej i ofensywnej w zależności od zajmowanej pozycji w grze (tab. 17).

Tabela 17. Wartość punktowa możliwa do uzyskania przez zawodników w zależności od zajmowanej pozycji w grze z uwzględnieniem aktywności i skuteczności wykonywanych działań

	Działania obronne	Organizowanie ataku	Zagrożenie bramki przeciwnika
Obrońca	5	3	2
Pomocnik	3	4	3
Napastnik	2	3	5

Dodatkowo zawodnicy mogli otrzymać punkty za zdobycie bramki (1–3 punkty), przy czym punktacja uzależniona była od tego, czy zawodnik zdobył pierwszą, drugą czy kolejne bramki i czy zdobyta bramka rozstrzygała wynik gry. Każdy zawodnik mógł uzyskać dodatkowo od 0,5 do 1,0 punktu za grę widowiskową wywołującą oklaski na widowni.

ZARZĄDZANIE AKTYWNOŚCIĄ GRACZY

Atrakcyjność widowiska sportowego i sprawność działania zespołu w grze uzależnione są między innymi od aktywności poszczególnych graczy, czyli od ilości działań podejmowanych w ataku i obronie dla realizacji celów gry. Menedżer-selekcjoner, wykorzystując sytuacyjnie metodę zarządzania aktywnością graczy, wpływa na ich zaangażowanie w realizację stawianych przed zespołem celów. Tak więc powtarzalne i porządkowane sytuacyjnie stosowanie sposobów i technik dysponowania graczami, umożliwiające optymalizowanie aktywności graczy, określamy mianem zarządzania aktywnością graczy. Wśród sposobów i technik zarządzania aktywnością zawodników, które w zależności od zaistniałej sytuacji stosuje menedżer-selekcjoner, wyróżniamy: motywowanie graczy, regulowanie konfliktów między graczami i integrowanie ich wokół przyjętych wspólnie celów, inspirowanie graczy, negocjowanie jako wyznacznik demokratycznego stylu kierowania, wykorzystywanie kryzysów w zespole i przeciwdziałanie im, a także regulowanie emocji graczy oraz wykorzystywanie mediów.

ZARZĄDZANIE PRZEZ NEGOCJACJE

Ustalanie warunków zawodowego uprawiania gier sportowych odbywa się przez ich negocjowanie między stronami:

- właściciele klubu sportowego negocjują warunki zatrudnienia z menedżerem-selekcjonerem, dotyczące okresu zatrudnienia, zakresu kompetencji,

oczekiwanych rezultatów w układzie: wyniki sportowe – zmiany kadrowe w składzie (transferowanie graczy) oraz zasad rozwiązania umowy;

- menedżer-selekcjoner negocjuje:
 - 1) warunki transferowania zawodników pozyskiwanych z innych klubów sportowych,
 - 2) warunki zmiany barw klubowych przez własnych graczy;
w przedstawionych przypadkach w negocjacjach menedżer-selekcjoner uwzględnia kwoty transferu, sposób zapłaty (raty czy jednorazowo), ewentualną wymianę graczy, formę transferu (definitywny czy czasowy);
 - 3) warunki reprezentowania barw klubowych przez graczy pozyskanych, uwzględniając przy tym kwotę kontraktową i sposób jej wypłaty (raty miesięczne lub tygodniowe wynagrodzenie, wypłaty tzw. wejściówek), system premiowania gracza za wyniki w konkretnych grach (podstawę określenia wysokości premii każdorazowo powinien stanowić wynik zobiektywizowanej analizy działań gracza w premiowanym meczu), oczekiwania dotyczące pozycji gracza w grze (wynika z preferowanego przez menedżera-selekcjonera ustawienia graczy i zadań im stawianych) oraz jego pozycji formalnej w zespole (zawodnik podstawowy czy „wchodzący”, rezerwowy stały czy rezerwowy grający w drugiej drużynie lub czasowo w klubie satelitalnym), wymogi dotyczące uczestnictwa w treningach, grach kontrolnych i mistrzowskich, wymogi dotyczące promocji klubu (reklamowe), czas obowiązywania kontraktu;
 - 4) warunki ewentualnego przejścia do innego klubu:
 - a) w trakcie trwania kontraktu, w tym kwotę odstępnego,
 - b) po zakończeniu kontraktu, w tym kwotę transferową;
 - 5) warunki współpracy z trenerami, pracownikami administracyjnymi i ekspertami w tym formę zatrudnienia (umowa o pracę lub umowa o dzieło), czas zatrudnienia, sposób wynagradzania, oczekiwane wyniki, sposób rozwiązania umowy.

Zarządzanie przez negocjowanie jest sposobem zarządzania uwzględniającym demokratyczny sposób ustalania zasad współpracy. Aby negocjacje były skuteczne, menedżer-selekcjoner powinien uwzględniać reguły, które zwiększą szanse pomyślnego negocjowania (Birkenbihl 1997). Negocjacje oznaczają komunikowanie się w celu osiągnięcia konkretnego celu, przynajmniej przez jedną ze stron komunikujących.

Im bardziej menedżerowi-selekcjonerowi zależy na wyniku negocjacji, tym lepiej musi się do rozmów przygotować. Przejawianie w trakcie negocjacji zbyt dużego zainteresowania pomyślnym rezultatem, podobnie jak angażowanie się zbyt powierzchownie, nie sprzyja negocjacjom. Menedżer-selekcjoner przed przystąpieniem do negocjacji powinien możliwie szeroko

zidentyfikować aktualną sytuację gracza na rynku sportowym. To ułatwi niewątpliwie rozmowy negocjujące i pozwoli utrzymać ich przebieg w racjonalnych ramach.

Należy pamiętać, że transfer gracza lub warunki jego zatrudnienia muszą się opłacać stronom negocjującym. Gdy gracz lub przedstawiciel klubu transferującego nie przyjmuje proponowanych warunków, nie należy na „siłę” ich przekonywać, lecz dowiedzieć się, dlaczego proponowane warunki są ich zdaniem niekorzystne. Należy raczej pytać, niż przedstawiać kontrargumenty. W przypadku zaistnienia nowych okoliczności, których przed przystąpieniem do negocjacji menedżer-selekcjoner nie uwzględnił, należy dać sobie czas na ich przemyślenie i ewentualnie racjonalne wprowadzenie modyfikacji do strategii negocjacji. Nie należy zbyt długo wydłużać negocjacji, gdy dotyczą one zawodników atrakcyjnych na rynku sportowym (napastników w piłce nożnej, zawodników tzw. rzucających w piłce koszykowej czy też młodych, dobrze zapowiadających się graczy). W trakcie negocjacji należy przeplatać pytania dotyczące konkretnego przypadku z pytaniami dotyczącymi ogólnie sytuacji danej dyscypliny sportu, pozwoli to menedżerowi-selekcjonerowi lepiej rozpoznać system wartości i preferencje gracza. W trakcie negocjacji gracz formułuje powody, które ich zdaniem uniemożliwiają podpisanie kontraktu. Ważną sprawą w tej fazie negocjacji jest ustalenie, czy dany powód jest zastrzeżeniem o charakterze racjonalnym lub emocjonalnym (niechęć, nastawienie defensywne lub agresywne), który można rozstrzygać przez wymianę argumentów, czy też jest pretekstem do udaremnienia negocjacji (np. zawodnik podpisał już kontrakt z innym klubem i próbuje jedynie zorientować się, czy wynegocjowane warunki są dobre). Gdy istnieje podejrzenie, że argumenty gracza są pretekstem, nie powinno się próbować ich przewycięzać.

Jeżeli negocjacje bez konkretnego powodu prowadzą do rozmijania się interesów stron lub do konfliktu, nie należy ich kontynuować i trzeba przejść do wyjaśnienia, czy rozmówcy mają to samo na myśli. W przypadku wątpliwości nie należy nic mówić – lepiej zadać pytanie. Zarządzanie przez negocjowanie jest ważniejszym środkiem umożliwiającym ustabilizowanie oczekiwanej aktywności graczy w dłuższym okresie, np. w trakcie trwania całego kontraktu.

ZARZĄDZANIE PRZEZ MOTYWOWANIE

Warunkiem racjonalnego stosowania tego sposobu zarządzania aktywnością graczy jest zidentyfikowanie potrzeb zawodników. Zarządzanie tym sposobem polega na systematycznym i metodycznym stosowaniu sytuacji oddziałujących na indywidualne potrzeby graczy. Naczelnym zadaniem me-

nedżera-selekcjonera jest poznanie struktury potrzeb gracza, co umożliwia mu stosowanie odpowiednich bodźców w celu uzyskania pożądaných zachowań. Poszczególni gracze mają niejednakowe potrzeby, co wymaga zindywidualizowanego podejścia w kierowaniu nimi. Indywidualne struktury potrzeb dla każdego gracza, które budujemy według modelu hierarchii potrzeb, rozpoczynamy konstruować od podstawy piramidy, czyli potrzeb socjalno-bytowych, przez potrzebę działania w zespole oraz zadowolenie z osiągniętych wyników sportowych, a kończymy na potrzebie samorealizacji.

Motywowanie polega na stwarzaniu sytuacji przymusowej lub sytuacji nęcającej przez stosowanie bodźców materialnych i niematerialnych. W praktyce bodźce niematerialne stosowane równolegle z bodźcami materialnymi wpływają na zwiększenie aktywności działań gracza, przy czym indywidualne preferencje zawodników decydują o tym, który rodzaj bodźców dla określonego gracza jest istotniejszy. Diagnoza struktury potrzeb i systemu wartości uznawanego przez graczy jest warunkiem właściwego oddziaływania na nich bodźcami motywacyjnymi. Należy także pamiętać, że tylko optymalne pobudzenie wpływa korzystnie na zaangażowanie zawodników w grę. To znaczy, że stosowanie zbyt silnych lub zbyt słabych bodźców materialnych i niematerialnych wpływa niekorzystnie na aktywność zawodników. Bodziec motywacyjny powinien być dostosowany do możliwości (umiejętności) zawodników. Menedżer-selekcjoner powinien pamiętać, że pieniądze mogą spowodować jedynie wzrost aktywności, nie zwiększą jednak umiejętności poszczególnych graczy. Stąd stosowanie zbyt dużych wzmocnień nieadekwatnych do umiejętności graczy i oczekiwanie na zwiększenie ich sprawności w grze jest błędem i prowadzi często do obniżenia tej sprawności. Zawodnik chcąc zdobyć wysoką premię działa nieracjonalnie, zbyt emocjonalnie. Należy więc pamiętać, że umiejętności gry nie można kupić za pieniądze, stosując bodźce materialne można jedynie zwiększyć aktywność graczy.

Materialne bodźce motywacyjne

1. Nagrody grupowe

Nagrody grupowe dotyczą wszystkich graczy. Są to korzyści, które gracz czerpie na mocy przynależności do klubu sportowego. Przykładem mogą być różne świadczenia obejmujące cały zespół, zapewniające bezpieczeństwo i optymalne warunki realizacji procesu treningowego i udziału w zawodach. Nagrody te są zachętą do wstępowania do określonego klubu sportowego i pozostawania w nim. Nagrody grupowe nie są uzależnione od indywidualnego nakładu starań i poziomu wykonywania zadań w trakcie treningu w grze, lecz do ich uzyskania wystarczy sama przynależność do klubu sportowego.

Do nagród grupowych zalicza się kwoty kontraktowe negocjowane z zawodnikami. Wartość i czas kontraktu uzależnione są między innymi od aktualnej wartości zawodnika na rynku transferowym, od jego stażu zawodniczego, od potrzeby wzmocnienia zespołu tym zawodnikiem, od możliwości finansowych klubu, a także od poziomu zainteresowania zawodnika grą w prowadzącym negocjacje klubie. Kwota i czas kontraktu negocjowane są z każdym zawodnikiem indywidualnie. Przyjmuje się, że czas trwania kontraktu nie powinien być krótszy niż:

- 2 sezony w przypadku zawodnika doświadczonego,
- 5 sezonów w przypadku zawodnika młodego, a wynika to z czasu niezbędnego do zaadaptowania się zawodnika w zespole.

Uzgodnioną kwotę kontraktową dzieli się i wypłaca miesięcznie. Niekiedy kwotę umowy dzieli się na dwie części, następnie jedną dzieli się na liczbę miesięcy i wypłaca miesięcznie. Drugą dzieli się na 2–6 części i wypłaca odpowiednio co 3, 4, 5, 6 miesięcy. Nagrody grupowe wypłacane w formie uposażeń miesięcznych nie są uzależnione od wyników uzyskiwanych w grach klasyfikowanych.

2. Nagrody indywidualne

Stosowanie nagród uznaniowych za sprawną realizację zadań indywidualnych, wynikających z przyjętej organizacji gry, wynika z nastawienia na to, aby za ich pomocą skłonić do wykonywania zadań na wysokim poziomie jakościowym i ilościowym. Jeżeli nagrody indywidualne mają działać zgodnie z zamierzeniami, muszą być spełnione trzy podstawowe warunki:

- muszą być wyraźnie odbierane jako wystarczająco duże, aby uzasadniało to podjęcie dodatkowego wysiłku, koniecznego do ich uzyskania,
- muszą być spostrzegane jako bezpośrednio związane z wymaganym poziomem wykonania zadań w grze i następować natychmiast po ich wykonaniu, tzn. po zakończeniu gry,
- muszą być uznawane za sprawiedliwe przez większość zawodników, w tym również przez tych, którzy ich nie otrzymują.

Spośród nagród indywidualnych awans do tzw. podstawowego składu zespołu lub degradacja do grona zawodników rezerwowych mają największą siłę oddziaływania. Zawodnik, w tym przypadku wraz z awansem, otrzymuje dodatkowe świadczenia, zwane „wejściówką”. Są to stałe kwoty wynegocjowane z zawodnikiem i zawarte w kontrakcie. Zawodnik otrzymuje je za wyjście na mecz mistrzowski lub pucharowy (niekiedy towarzyski) w tzw. podstawowym składzie. Kwoty te są wypłacane niezależnie od wyniku gry, najczęściej wraz z miesięcznym uposażeniem.

Wśród nagród indywidualnych ważną rolę w motywowaniu zawodników odgrywają premie za zdobyte punkty, które powinny być uzależnione od stopnia trudności i poziomu wykonania zadań, np. za zwycięstwo w grze klasyfikowanej w zależności od rangi zawodów zespół powinien otrzymywać różnicę do wartości nagrody finansowej. Zasady premiowania powinien określić regulamin dotyczący różnych okresów, negocjowany przez przedstawicieli zespołu i menedżera-selekcjonera. Regulamin zawiera informacje dotyczące czasu jego obowiązywania, kwoty do podziału za zdobyty punkt w zależności od rangi zawodów i miejsca w tabeli, terminu wypłacania premii, grupy zawodników, których dotyczy (czy tylko grających, czy także rezerwowych) oraz kryteriów jej przyznawania.

Podział premii wewnątrz zespołu, na podstawie wymiernych kryteriów oceny wykonania zadań, określonych przez menedżera-selekcjonera i zaakceptowanych przez zespół, a wynikających z koncepcji prowadzenia gry i z zajmowanej pozycji, powinien być zróżnicowany. Podział premii powinien zostać dokonany w oparciu o kryteria, które dają szansę ich uzyskania wszystkim zawodnikom, niezależnie od zajmowanej w grze pozycji i przez to uzyskują akceptację zespołu. Dokonując oceny nie porównujemy zawodników między sobą (uniemożliwia to specyfika zajmowanych pozycji). Porównujemy natomiast poziom realizacji zadań przez określonego zawodnika z zadaniami postawionymi jemu przed meczem.

Wymierna kontrola, obok racjonalizacji zadań treningowych, pozwala na odejście od zasady tzw. urawniłowki w zakresie przyznawanych premii meczowych, które mogą być różnicowane od 200 do 300% w zależności od aktywności, skuteczności i widowiskowości działań w grze poszczególnych zawodników.

Wydaje się, że w praktyce sportowej częściej zaobserwować można nadużywanie zasady „wszystkim równo”, niż stosowanie zasady różnicowania bodźców. Wynika to z różnych przyczyn, a przede wszystkim z faktu, że jest ona bardzo wygodna, zwalnia bowiem menedżera-selekcjonera od obowiązku szczegółowej oceny wkładu poszczególnych zawodników w sprawną realizację postanowień i zadań. Złożoność zespołowej gry sportowej wymaga stosowania zapisu filmowego oraz zobiektywizowanej metody oceny wkładu poszczególnych zawodników w końcowy wynik gry. Różnicowanie premii na podstawie subiektywnej oceny trenera często jest nietrafne i odbierane przez zawodników jako niesprawiedliwe. Jedną z podstawowych przyczyn nieróżnicowania nagród jest mocno zakorzeniona w naszej kulturze niechęć do dzielenia ludzi na „lepszych” lub „gorszych”. Niedostrzeżenie przez menedżera-selekcjonera osiągnięć wybijających się zawodników, szczególnie tych, którzy stanowią „trzon zespołu”, w trosce o dobre samopoczucie pozostałych pro-

wadzi do swoistego „równania w dół” i towarzyszącej mu taktyce „niewychylania się” przez zawodników, którzy mają zapewnione miejsca w składzie podstawowym, gdyż przy równych premiach tylko gra w składzie podstawowym wystarcza dla uzyskania należnej, równej części.

Bodźce niematerialne

Praktyczne, proste sposoby oddziaływania na zawodników celem zwiększenia ich motywacji:

- Każde osiągnięcie w trakcie treningu i w grze powinno być nagrodzone pochwałą (werbalną lub gestem), zwłaszcza gdy wysiłek był duży, np. za wygranie gry „jeden przeciwko jednemu” z przeciwnikiem prezentującym potencjalnie wyższy poziom sportowy lub za wysiłek włożony w trening charakteryzujący się szczególnie dużym obciążeniem psychofizycznym.
- Dawać zawodnikom możliwość wyboru i wprowadzania ulepszeń w zakresie zadań realizowanych w grze sportowej. Sportowiec pozbawiony prawa wyboru staje się bierny i apatyczny.
- Gdy zajdzie potrzeba, pomagać i wspierać zawodników, zachęcać do zwracania się o pomoc (prośba o pomoc jest oznaką siły, a nie słabości).
- Zawodnicy powinni odpowiadać za sprawy, na które mają bezpośredni wpływ, np. za zadania realizowane w grze.
- Uświadamiać zawodnikom, w jaki sposób stawiane zadania łączą ich cele osobiste z celami zespołu sportowego.
- Zachęcać zawodników do ustalania własnych zadań lub przynajmniej umożliwiać im uczestnictwo w procesie ustalania celów. Zapewni dostosowanie zadań do możliwości zawodników.
- Dostarczać graczom zewnętrznych bodźców i źródeł satysfakcji wewnętrznej we właściwej proporcji. Bodźce zewnętrzne to np. pochwała, zaś źródłem wewnętrznej satysfakcji jest samo wykonywanie zadań. Same pochwały nie wystarczają do wzbudzenia motywacji, nie powinny też przesłonić bodźców płynących z poczucia dobrze wykonywanych zadań. Zadania powinny być interesujące, zróżnicowane i dawać okazję do wykazania własnych możliwości.
- Zindywidualizować styl nadzoru. Niektórzy zawodnicy wymagają dokładniejszego nadzorowania, szczególnie w trakcie treningów o dużym obciążeniu, inni nie potrzebują go wcale. Nadzór powinien stanowić ułatwienie działań, dlatego należy nadzorować optymalnie w zależności od potrzeb konkretnego zawodnika.
- Stale dostarczać zawodnikom informacji na temat jakości ich działań, aby mogli w razie potrzeby poprawić efektywność. Najlepiej na bieżąco

informować ich o wynikach, zawsze w odniesieniu do wykonanego zadania i udzielać wskazówek na przyszłość. Nigdy nie udzielać nagany bez uzasadnienia faktami i bez wskazówek.

- Okazywać wiarę w zawodników, liczyć na nich, sportowcy łatwiej osiągną sukces, gdy wiedzą, że ktoś tego po nich się spodziewa.
- Zapewnić zawodnikom możliwość odnoszenia sukcesu przez dobór odpowiednich przeciwników. Każdy zawodnik powinien mieć zapewniony udział w osiągnięciu sukcesu.
- Doprowadzić w zespole sportowym do klimatu wzajemnego zaufania i otwartej komunikacji.
- Demonstrować własną wysoką motywację przez odpowiednie zachowania i poglądy. Menedżer-selekcjoner musi dawać przykład właściwego podejścia do zadań. Nie należy stosować wszystkich trzynastu zasad jednocześnie. Akcentuje się poszczególne zasady w zależności od sytuacji.

ZARZĄDZANIE PRZEZ INSPIROWANIE

Zarządzanie przez inspirowanie, zwane też zarządzaniem przez nadzieję (Perechuda 1993) opiera się na sformułowaniu „złotej idei”, która w chaosie różnorodnych zdarzeń, dziejących się zarówno w klubie sportowym, jak też poza nim (otoczenie), ma wyzwolić u graczy aktywność (chęć działania) w kierunku sprawniejszej realizacji celów gry. Najlepsza sytuacja powstaje wówczas, gdy skutecznym pomysłodawcą idei jest menedżer-selekcjoner. Niejednokrotnie mamy jednak do czynienia z sytuacją, w której nawet najlepsze idee (pomysły, hasła) formułowane przez menedżera-selekcjonera nie znajdują posłuchu u graczy. Wówczas należy zdiagnozować grupy nieformalne funkcjonujące w zespole sportowym oraz zidentyfikować lidera nieformalnego. Następnie należy nawiązać nieoficjalny kontakt z liderem nieformalnym (jeżeli nie jest kapitanem zespołu), mając na celu zachęcenie go do współdziałania. Można stosować dwojaki sposób argumenty:

- w trudnej sytuacji zespołu podkreślać nieuchronną perspektywę spadku wyników a co się z tym wiąże – utratę premii, renegecjację warunków kontraktowych, a także zwolnienie z klubu;
- w dobrej sytuacji zespołu podkreślać perspektywę rozwoju, wzrost wyników w grach klasyfikowanych, a co się z tym wiąże – możliwość otrzymania premii, korzystnego transferowania.

Wyjaśniamy także, że kooperacja lidera nieformalnego z menedżerem-selekcjonerem powinna podnosić rangę tego pierwszego oraz przyczyniać się do rozwoju klubu i poprawy warunków poszczególnych graczy. W przypadku nawiązania przez niego współpracy jego rola sprowadza się do pełnienia

funkcji pośrednika między oczekiwaniami menedżera-selekcjonera i graczy. Kolejnym etapem jest uzgodnienie z liderem nieformalnym haseł, które zgodzi się zaakceptować i rozpowszechnić wśród graczy. Powinny one w skrótovej formie informować o strategii klubu oraz zawierać ładunek emocjonalny.

Dotychczas przedstawiony tok postępowania obejmuje fazy preparacyjne i po ich zakończeniu wchodzimy w fazę wykonawstwa, sprowadzającą się do spożytkowania dodatkowej aktywności graczy, o ile taka zostanie wyzwolona na skutek inspiracji płynącej „z góry”, niemniej jednak podlegającej internalizacji wśród graczy.

Ostatnią fazą jest kontrola skuteczności oddziaływania akcji inspirowanej przejawiającej się wzrostem aktywności graczy w grach klasyfikowanych. Podstawową przesłanką omawianej techniki jest zainspirowanie graczy do generowania własnych pomysłów dotyczących wyjścia z trudnej sytuacji zespołu bądź do dalszego rozwoju klubu.

ZARZĄDZANIE PRZEZ REGULOWANIE UKŁADU „KONFLIKT–INTEGRACJA”

Jedną z cech zespołu sportowego jest współwystępowanie integracji zawodników wynikającej z realizacji celów zespołowych, np. osiągnięcia wysokiej pozycji w rozgrywkach ligowych oraz rywalizacji będącej efektem dążenia zawodników do osiągnięcia celów indywidualnych, np. grać w składzie podstawowym zespołu może jednocześnie ograniczona liczba graczy, a to powoduje występowanie w zespole konfliktów.

Zarówno integracja, jak i konflikt, występujące w optymalnym zakresie, są czynnikami aktywizującymi zawodników do skutecznej gry. Poczucie wspólnoty celów oraz kontrolowany przez menedżera-selekcjonera konflikt są czynnikami motywacyjnymi zawodnika do wzmożonej pracy treningowej i aktywności w grze.

Zacznijmy od integracji zespołu, czyli scalania działań indywidualnych w sposób najbardziej przydatny do osiągnięcia celów. Integrowanie współdziałających sportowców to tyle, co powodowanie, by cele poszczególnych graczy utożsamiały się z zadaniami realizowanymi przez zespół.

Integrowanie zespołu wokół systematycznego podnoszenia poziomu sportowego jest pożądane. Jeżeli jednak integracja zawodników tworzących tzw. trzon zespołu (3–6 graczy) będzie zbyt silna (wynika to najczęściej ze zbyt długiego czasu wspólnego przebywania w jednym zespole), to po osiągnięciu względnie maksymalnego poziomu sportowego ograniczanego możliwościami zawodników lub w sytuacji braku postępów sportowych zawodnicy tworzący tzw. trzon zespołu będą dążyli do utrzymania aktualnego składu osobowego

(wzajemna solidarność koleżeńska). Zawodnicy w sposób jawny lub ukryty blokują próby wprowadzenia zmian w składzie, niezbędnych dla dalszego awansu sportowego zespołu. Chęć uzyskiwania coraz wyższego poziomu sportowego przekształca się u nich w traktowanie zespołu jedynie jako środka do zdobywania dóbr materialnych (premi).

Jeżeli natomiast brak awansu sportowego zespołu wynika ze słabszej gry młodych zawodników, zmiany w składzie są możliwe do przeprowadzenia. Sytuacja komplikuje się, gdy z zespołu usunięci muszą zostać zawodnicy starsi, doświadczeni, których pozycja nieformalna w zespole jest silniejsza. W drugim przypadku próby wprowadzenia zmian w zespole mogą doprowadzić do wymuszenia przez zespół zmiany menedżera-selekcjonera. W tej sytuacji menedżer-selekcjoner traci możliwość kierowania zespołem, a kierownictwo w zespole przyjmują przywódcy nieformalni.

Problem integrowania zespołu sportowego i regulowania konfliktów w nim występujących ujawnia się w czasie realizacji procesu treningowego, a także w samej grze. Oddziaływanie menedżera-selekcjonera przez regulowanie konfliktów lub integrowanie zespołu występuje w trakcie spotkań, kiedy menedżer-selekcjoner wspólnie z zawodnikami analizuje problem sprawności przebiegu procesu treningowego, dotyczy to w szczególności spotkań przed grami klasyfikowanymi, w trakcie których menedżer-selekcjoner wraz z zawodnikami ustala koncepcję gry oraz spotkań po grach, kiedy następuje analiza minionej gry.

Ze względu na przejawiające się niezgodności w zamierzeniach i działaniach zawodników i menedżera-selekcjonera, konflikty między nimi są nie do uniknięcia. Niektóre konflikty, szczególnie te, których dynamika jest większa niż dynamika współdziałania, mogą całkowicie zahamować aktywność zespołu sportowego, a nawet doprowadzić do jego rozpadu. Ale zespół sportowy bez wewnętrznych konfliktów to zespół statyczny, pozbawiony szans rozwoju, które są istotą działalności w sporcie klasyfikowanym. Toteż nie bezkonfliktowość, lecz umiejętność przewycięzania konfliktów wewnętrznych i wykorzystanie ich w interesie zespołu sportowego jest jedną z jego cech.

Gdy atmosfera w zespole jest zbyt sielankowa, a występuje to często w sytuacji, gdy zespół osiąga w grach klasyfikowanych dobre wyniki, konieczne staje się wywołanie w zespole konfliktu mobilizującego, gdyż dobre wyniki obniżają aktywność, wywołują poczucie pewności siebie. Menedżer-selekcjoner musi zwracać uwagę na fakt, iż dobry klimat w zespole jest tylko środkiem zwiększającym aktywność zawodników i nie może stać się celem działania zespołu, gdyż zbyt dobry klimat wpływa niekorzystnie na aktywność.

Wyróżnia się kilka rodzajów konfliktów występujących w zespole sportowym, w tym np. konflikty emocjonalne i rzeczowe. Konflikty rzeczowe są

pożyteczne w przeciwieństwie do emocjonalnych, które nie przyczyniają się do usprawnień.

ZARZĄDZANIE PRZEZ REGULOWANIE EMOCJI GRACZY

Istnieją pewne możliwości wpływania na bieg stanów przedstartowych i startowych. Pierwszą możliwością stwarzają pierwsze starty, które uczą panowania nad niekorzystnymi reakcjami organizmu, drugiej dostarcza rozgrzewka, która wpływa regulująco na stan pobudzenia i hamowania w korze mózgowej. Wreszcie instrukcja menedżera-selekcjonera i sposób jej przekazania, dotycząca organizacji gry, jak również odpowiednie nastawienie zawodnika mogą w dużym stopniu korygować niekorzystne reakcje przedstartowe organizmu. Wiele spostrzeżeń przemawia za tym, że rozgrzewka może działać na organizm jako „regulator” stanów przedstartowych. W przypadku nadmiernego pobudzenia, impulsy płynące z pracujących mięśni do ośrodków korowych mogą to pobudzenie złagodzić i odwrotnie, w przypadku tzw. apatii startowej praca mięśniowa może działać pobudzająco.

Regulowanie stanem gotowości startowej zespołu sprowadza się do wprowadzenia zawodników w stan optymalnego pobudzenia psychofizycznego. Przy optymalnym pobudzeniu uzyskuje się najwyższy poziom wykonania zadania. W zależności od jakości warunków zewnętrznych (wartość sportowa przeciwnika, skład sędziowski, reakcje publiczności, stan i kształt pola walki itp.) i dyspozycji indywidualnych poziom pobudzenia przedstartowego przyjmuje różne formy.

W sytuacji, gdy częste porażki lub obiektywnie wysoka klasa przeciwnika wywołują strach ograniczający możliwości zaprezentowania własnych walorów, menedżer-selekcjoner powinien próbować przekonywać zawodników, iż wstępne zakładanie niepowodzenia rzadko przynosi inny wynik niż porażkę. Szansę na sukces stwarza natomiast odważne podjęcie walki. Należy też wskazać, że wyższe indywidualne wyszkolenie przeciwników można zneutralizować agresywnością i konsekwencją w grze oraz dobrym współdziałaniem w grze obronnej (asekuracja działań partnera, przekazywanie pilnowanych przeciwników itp.) i w ataku (tworzenie przewagi liczebnej i rozgrywanie piłki w przewadze liczebnej).

Skutecznym środkiem regulowania emocji czy też nastawienia do gry sportowej może być trening relaksujący, który wywiera pozytywny wpływ na psychikę i organizm sportowca. Przyczynia się on do pojawienia się stanu spokoju i precyzji ruchów na skutek usunięcia stanu napięcia psychicznego. Wzmacnia samokontrolę, która usuwa stan nieśmiałości, strachu, bojaźni, paniki, reguluje napięcie mięśniowe i funkcje wegetatywne organizmu.

Ze względu na dużą dynamikę zmian, często spontanicznych, obserwowanych w funkcjonowaniu zespołów w grach sportowych, oraz nieprzewidywalność zmian zachodzących w otoczeniu (zmiany w zespołach rywalizujących w rozgrywkach klasyfikowanych) przewidywalność wyników działań menedżera-selekcjonera w prowadzeniu zespołu jest ograniczona. W związku z tym występowanie okresów obniżenia wyników uzyskiwanych w rywalizacji sportowej jest sytuacją często występującą na różnym poziomie rozgrywkowym w grach sportowych niezależnie od menedżera-selekcjonera. Krótkookresowe i długookresowe obniżenia wyników określamy mianem sytuacji kryzysowej. Menedżer-selekcjoner, który zdaje sobie sprawę z występowania tego zjawiska dąży do przeciwdziałania powstania sytuacji kryzysowej (przez antycypację) lub w sytuacji gdy kryzys powstanie, dąży do jego rozwiązania. Sytuacje kryzysowe, jeżeli ich dynamika nie wymyka się spod kontroli, stanowią środek przeciwdziałania bierności graczy.

Zarządzanie przez kryzysy polega na celowościowej strukturalizacji działań chaotycznych, żywiołowych, przez to często niezgodnych z zadaniami klubu sportowego. Są one obok działań racjonalnych zaprogramowanych, częścią składową procesu zarządzania zespołem graczy. Główną przesłankę zarządzania przez kryzysy stanowi założenie, iż odpowiednie uporządkowanie i ukierunkowanie zachowań zespołu graczy, znajdującego się w ujawnionej sytuacji konfliktowo-kryzysowej lub antycypowanej przez menedżera-selekcjonera, może prowadzić do wzrostu aktywności graczy w rywalizacji sportowej. Metoda ta przewiduje świadome dopuszczenie do sytuacji kryzysowej zespołu, gdy w ocenie trenera zatracił on w obecnym składzie szanse rozwojowe lub celowe wytworzenia sytuacji kryzysowej, gdy pojawią się oznaki bierności i samozadowolenia wśród graczy. Powstający w ten sposób czynnik zagrożenia pobudza do zdecydowanych oraz niezbędnych działań menedżera-selekcjonera i samych graczy, znajdujących się w stanie stagnacji, bierności czy apatii. Wówczas rolą menedżera-selekcjonera jest ukierunkowanie wyzwolonej sytuacją kryzysową aktywności graczy.

Istota współzawodnictwa sportowego powoduje, że kluby sportowe znajdują się w stanie tzw. permanentnego ryzyka, ciągłego zagrożenia kryzysem, przejawiającego się spadkiem wyników sportowych, a co się z tym wiąże – finansowych (spadek zainteresowania ze strony sponsorów i mediów). Tego typu uwarunkowania powodują konieczność wrażliwości menedżera-selekcjonera na sytuacje kryzysowe. Jednak sytuacje te należy wykorzystywać rzadko, gdyż gracze mogą przyzwyczaić się do sytuacji kryzysowej i nie reagować na nią lub dynamika kryzysu może być tak duża, że menedżer-selekcjoner

traci nad nią kontrolę (częste zmiany menedżera-selekcjonera są prawdopodobnie w dużej mierze wywołane nieumiejętnością przewidywania i radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi). Główne przyczyny kryzysu w klubie sportowym to:

- zbyt długi okres gry zespołu w stałym składzie,
- brak rywalizacji o miejsca w składzie podstawowym,
- kłopoty finansowe klubu powodujące niewywiązywanie się z zobowiązań finansowych w stosunku do graczy,
- brak możliwości rozwojowych zespołu wynikających z zaawansowanego wieku zawodników „wiodących” lub ograniczeń w umiejętnościach działania w grze (zbyt niski poziom, zbyt duża specjalizacja),
- niewłaściwy system motywowania,
- błędy menedżera-selekcjonera w ustalaniu składu lub w koncepcji prowadzenia gry,
- brak komunikacji między graczami, a także między menedżerem-selekcjonerem i graczami.

ZARZĄDZANIE PRZEZ WYKORZYSTANIE MEDIÓW

W profesjonalnym klubie sportowym kontakty z mediami (radiem, telewizją, prasą) głównie trenera, zawodników i menedżera decydują w znacznym stopniu o „obrazie” danego klubu w środowisku. Pozytywny odbiór wpływa często na pozyskiwanie sympatyków, jak też sponsorów. W związku z tym profesjonalne kluby sportowe zatrudniają doświadczonych dziennikarzy, których zadaniem jest przygotowanie zawodników i przedstawicieli władz klubu do występu przed kamerami, do rozmów z dziennikarzami prasowymi czy też radiowymi. O odbiorze wystąpienia decydują:

- zachowanie przed kamerą (mimika twarzy, ułożenie i ruch głowy, rąk, tułowia i nóg),
- sposób mówienia (szybkość, głośność, wyraźna wymowa),
- jakość wypowiedzi (poprawność językowa, motoryczna trafność sformułowań),
- emocjonalna strona wypowiedzi (pobudzenie – spokój, agresywność – łagodność, dowcip – powaga),
- prezentacja interesów i zasług własnych (zespołowych).

Po zakończeniu gry rolą menedżera-selekcjonera jest stworzenie pozytywnej atmosfery niezależnie od końcowego wyniku i wstępnej, często bardzo emocjonalnej, przez to nieadekwatnej do rzeczywistej, oceny gry poszczególnych graczy. Uspokojenie graczy i opanowanie własnych emocji jest konieczne przed zbliżającą się konferencją z przedstawicielami mediów. Jeżeli menedżer-

-selekcjoner nie opanuje własnych emocji, istnieje ryzyko, że na konferencji przekaze informacje, które mogą doprowadzić do konfliktu z zespołem lub wybranymi graczami. Istnieje duże niebezpieczeństwo, że:

- zrzuci winę za niekorzystny wynik na zespół, by usprawiedliwić siebie samego,
- zrzuci winę za porażkę na określonych przypadkowo zawodników, którzy okażą się później nie bardziej winni niż pozostali,
- użyje w wypowiedziach niecenzuralnych słów.

Konferencję prasową należy wykorzystać dla własnych celów związanych ze zwiększeniem atrakcyjności zespołu i graczy, których się prowadzi. Trzeba jednak wiedzieć jak daleko można się posunąć w ocenach, kogo mogą dotyczyć i jak należy je formułować. Należy pamiętać o możliwości wystąpienia pytań prowokujących, dotyczących spraw drażliwych. Na pytania takie należy odpowiadać ogólnie, wymijająco, z pewną dozą żartu lub pozostawić je bez odpowiedzi.

Bezpośrednio po meczu menedżer-selekcjoner znajduje się w bardzo trudnej sytuacji. Napięcie emocjonalne w czasie gry oraz szybki i zmienny jej przebieg powoduje, że w drodze na konferencję prasową, jak też podczas samej konferencji, trudno mu dokonywać adekwatnych ocen dotyczących gry czy też natychmiastowej jej analizy. Przed konferencją nie ma on okazji do uzupełnienia informacji dotyczących gry, które na skutek stresu w trakcie gry umknęły jego uwadze, nie wspominając o tym, że nie ma możliwości dokonania przemyśleń w całkowitym spokoju. Istnieje zatem niebezpieczeństwo, że pod wpływem zbyt wysokiego poziomu emocji przy braku pełnych informacji o grze wyrazi błędną interpretację faktów i powie zbyt dużo. Jeżeli menedżerowi-selekcjonerowi uda się kontrolować emocje, to jego wypowiedzi podczas konferencji będą zbyt lakoniczne, a więc drastycznie spadnie liczba informacji w nich zawartych.

Dlatego też należy przekazywać jedynie oceny dotyczące aspektów gry, których jesteśmy pewni. W niektórych przypadkach, zwłaszcza drastycznych i jednoznacznych, należy dokonywać krytycznych ocen, przy czym w sytuacjach niepewnych należy być powściągliwym. Umiejętnie udzielane odpowiedzi mogą spowodować zwiększenie atrakcyjności graczy i zespołu, a przez to zwiększyć zainteresowanie nimi mediów i sympatyków, jednocześnie integrować zespół i zwiększać autorytet menedżera-selekcjonera. Poddanie się negatywnym emocjom może przynieść natomiast efekt zgoła przeciwny.

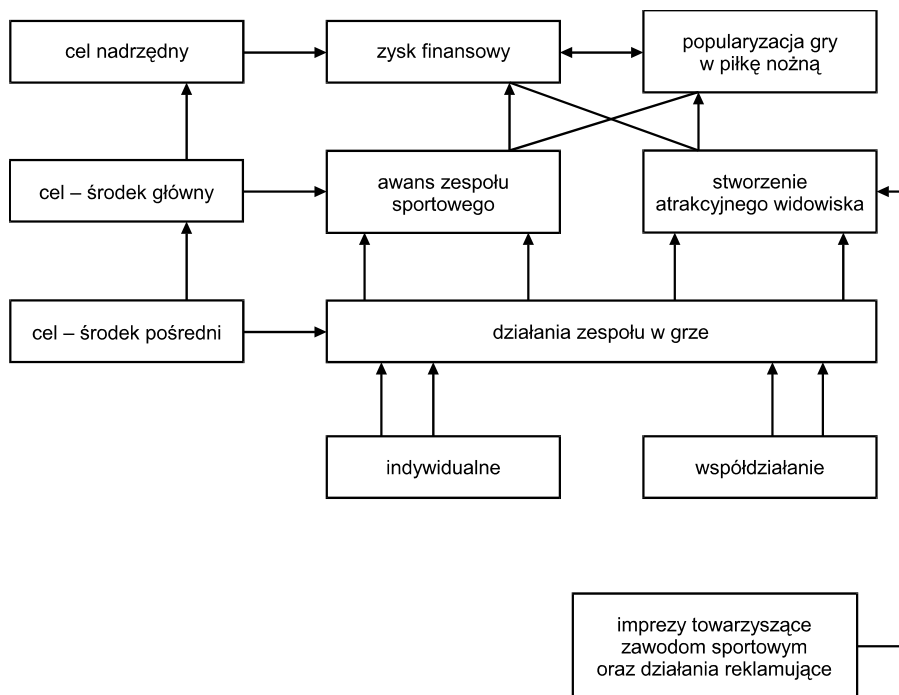
ZARZĄDZANIE I-LIGOWYM ZESPOŁEM GRAJĄCYM W PIŁKĘ NOŻNĄ (STUDIUM PRZYPADKU)

Szerokie finansowanie sportu wyczynowego bezpośrednio z budżetu państwa lub pośrednio przez zakłady i przedsiębiorstwa przemysłowo-handlowe doprowadziło do paradoksalnej sytuacji, w której często jedynie utrzymanie poziomu sportowego przez określony zespół w rozgrywkach klasyfikowanych (bez planowania awansu) było głównym celem realizowanym przez ten zespół. Jedynym warunkiem zdobywania dotacji finansowych były zdobywane punkty i miejsce w tabeli, niezależnie od klasy rozgrywkowej. Dodatkowo dopływ środków finansowych w żaden sposób nie zależał od atrakcyjności działań w grze. Tak więc tworzenie ciekawego widowiska sportowego, które mogło przyciągać na stadion szerokie rzesze sympatyków, stało się nieistotne. Te czynniki spowodowały, iż działacze, trenerzy i zawodnicy przyjmowali w grze rozwiązania, które zapewniały zdobycie punktów kosztem widowiskowości gry. Dominowała zasada minimalizmu, przejawiająca się w grze głównie dążeniem do utrzymywania stanu posiadania. Sporadycznie przeprowadzano więc ataki lub kontrataki, gdyż koniecznością stawała się asekuracja własnego przedpola. Działania zachowawcze, prezentowane często przez oba zespoły, pozwalały na zdobycie jednego punktu, jednak w kategoriach widowiskowości działań zniechęcały sympatyków do przychodzenia na mecze, wywołując wśród nich reakcje niezadowolenia (gwizdy, śmiech).

Taka sytuacja prowadziła do dalszych patologii, w tym w szczególności do ustalania wyników z przeciwnikiem lub z sędziami przed zawodami, a to nie sprzyjało zaangażowaniu zawodników w grę, pogłębiając dodatkowo niechęć sympatyków. Tak więc ogromne środki z budżetu państwa, przeznaczone na działalność klubów sportowych, zapewniały godziwe życie zawodnikom, trenerom i działaczom, przy czym cele społeczne ze względu na znikome zainteresowania ze strony sympatyków nie były realizowane.

Aby przetrwać na poziomie wyczynowym w obecnej sytuacji, w której finansowanie sportu wyczynowego z budżetu państwa zostało ograniczone oraz polityka poparcia dla sportu wyczynowego została zmniejszona, należy dokonać weryfikacji dotychczas realizowanych celów i wprowadzić układ celów –środków realizowanych przez profesjonalny zespół sportowy (rys. 5).

Zmiana celów realizowanych przez zespół sportowy, wymuszona zmianami w otoczeniu (konieczność równoległego realizowania celów głównych, w tym awans w klasyfikacji sportowej zespołu oraz tworzenie atrakcyjnego widowiska) spowodowały potrzebę określenia sposobów zarządzania zespołem sportowym, które umożliwiłyby realizację tych celów.



Rysunek 5. Uproszczona struktura celów – środków realizowanych przez profesjonalny zespół grający w piłkę nożną

Zasadnicze zmiany społeczno-gospodarcze, zachodzące w kraju, wymuszają konieczność dostosowywania się klubów sportowych do nowej sytuacji, co dotyczy zarówno organizacji klubu, jak również zarządzania zespołem sportowym reprezentującym ten klub.

Problem zarządzania sportowcami jest złożonym zagadnieniem praktycznym. Przed przystąpieniem do jego rozwiązania koniecznym staje się udzielenie odpowiedzi na zasadnicze pytanie, tj. na ile działanie zespołu sportowców, wspólnie realizujących zadania w grze, jest zbiorem działań indywidualnych, a sprawność działania zespołu jest sumą sprawności działania poszczególnych sportowców (podejście indywidualistyczne) oraz na ile o sprawności zespołu decydują relacje społeczno-emocjonalne czy też racjonalne, zachodzące między graczami. Koordynacja działań indywidualnych powoduje występowanie wzmocnienia wynikającego ze wspólnego działania zawodników (podejście holistyczne).

Zmienne proporcje między wpływem działań indywidualnych i zespołowych na uzyskiwane przez zespół wyniki powodują, że zarządzanie zespołem sportowym realizowane jest przez poszukiwanie sposobów oddziaływania indywidualnego (tj. motywowanie, regulowanie stanów emocjonalnych, sta-

wianie zadań indywidualnych i ich kontrola, doskonalenie dyspozycji kondycyjno-ruchowych), a także sposobów oddziaływania zespołowego przez integrowanie zespołu wokół przyjętych celów oraz organizowanie jego działań w grze. Oddziaływanie indywidualne i zespołowe powinno umożliwiać bądź ułatwiać realizację przyjętych celów nadrzędnych, głównych czy też pośrednich. Wśród celów nadrzędnych, realizowanych w sporcie w nowej sytuacji społeczno-gospodarczej, należy wyróżnić popularyzację dyscypliny sportowej oraz ściśle wiążący się z tym wzrastający zysk finansowy.

Sposobem osiągnięcia celów nadrzędnych jest realizacja celów głównych, takich jak: rozwój sportowy wyrażający się awansem w rozgrywkach klasyfikowanych oraz tworzenie atrakcyjnego widowiska sportowego, czego wyrazem jest liczba sympatyków przychodzących na mecze, zainteresowanie mediów i sponsorów. Środkami umożliwiającymi realizację celów głównych są działania zespołu w grze klasyfikowanej, które wyznacza sprawność indywidualna zawodników oraz sprawność ich współdziałania. Znaczący wpływ na realizację celu głównego, którym jest np. tworzenie atrakcyjnego widowiska, mają imprezy towarzyszące zawodom oraz reklama; są one jednak wtórne w stosunku do poziomu działania zespołu w grze.

Badaniom poddano więc zawodników I-ligowego zespołu, grających w piłkę nożną. Przeprowadzone badania obejmowały dwa etapy: ocenę stanu wyjściowego, w tym ocenę otoczenia I-ligowego zespołu, i ocenę samego zespołu przed przystąpieniem do wprowadzania zmian, następnie określono i wprowadzono zmiany sposobów oddziaływania na zespół z uwzględnieniem wpływu tych sposobów na realizację celów głównych.

W analizie przyjęto kilka podstawowych założeń charakterystycznych do podejścia sytuacyjnego. Po pierwsze – ze względu na duży obszar poruszanych zagadnień niezbędne stało się wprowadzenie pewnych uproszczeń i uogólnień, aby nie ominąć żadnych istotnych zależności między poszczególnymi składnikami systemu zarządzania zespołem, a także między systemem i otoczeniem. Przyjęty poziom ogólności pozwolił na realizację celu badawczego oraz całościowe ukazanie dynamiki zmian w powiązaniu z aspektem sprawnościowym. Po drugie – dla wyjaśnienia obserwowanych zjawisk przyjęto, w przeciwieństwie do podejścia analitycznego, iż wyjaśnienie działań systemu zarządzania I-ligowym zespołem grającym w piłkę nożną będzie odbywało się przez ukazanie relacji między podsystemami wchodzącymi w skład systemu. Po trzecie – przyjęto, iż obserwowane zmiany dotyczyć będą spraw kadrowych, finansowych i organizacyjnych. Po czwarte – podejście systemowe bywa często charakteryzowane jako takie, któremu przysługuje szczególny typ wyjaśniania, a mianowicie wyjaśnianie teleologiczne, czyli wyjaśnianie działania systemu przez cel, który system realizuje, a działanie podsystemów przez funkcje, jakie

spełniają w realizacji przyjętego celu. W związku z tym w badaniach przyjęto także, iż wyjaśnianie systemu zarządzania I-ligowym zespołem będzie się odbywało w oparciu o kryteria sprawnościowe określone na podstawie:

- zgodności uzyskiwanych przez I-ligowy zespół wyników sportowych w stosunku do założonych,
- zgodności realizowanej organizacji działań w grze z założonym planem,
- porównania rzeczywistej liczby sympatyków przychodzących na mecze z liczbą oczekiwaną,
- zgodności wprowadzanych zmian kadrowych w stosunku do założonych,
- porównania rzeczywistego zaangażowania w grę z zakładanym,
- zgodności wielkości wydatkowanych środków finansowych w porównaniu z założonymi.

Sprawność działań systemu zarządzania I-ligowym zespołem będzie rozpatrywana także w kategoriach ekonomiczności określonej na podstawie porównania stopnia realizacji celów w odniesieniu do nakładów finansowych, kadrowych i organizacyjnych.

Analiza otoczenia I-ligowego zespołu sportowego

Wyniki badań otoczenia I-ligowego zespołu sportowego przedstawiono w formie charakterystyk poszczególnych podsystemów stanowiących otoczenie I-ligowego zespołu grającego w piłkę nożną z uwzględnieniem każdorazowo kierunków wprowadzania zmian usprawniających.

Charakterystyka organizacji podsystemu przygotowania dzieci i młodzieży do gry w piłkę nożną

Charakterystyka organizacji podsystemu przygotowania dzieci i młodzieży do gry w piłkę nożną w aspektach kadrowo-finansowym i sportowym została dokonana na podstawie sprawozdań z pracy organizacyjno-szkoleniowej z grupami młodzieżowymi, sporządzonych dla władz klubu przez trenerów prowadzących grupy dziecięce i młodzieżowe, a także na podstawie obserwacji bezpośrednich czynionych w trakcie pełnienia przez autora funkcji koordynatora ds. szkolenia dzieci i młodzieży.

Przygotowanie dzieci i młodzieży do gry w piłkę nożną w charakteryzowanym okresie finansowane było ze środków uzyskanych z firmy patronackiej oraz częściowo z Urzędu Miasta i Urzędu Wojewódzkiego. Środki te były zadowalające w sytuacji, gdy klub praktycznie nastawiony był na zestawianie pierwszego zespołu seniorów z graczy pozyskiwanych spoza klubu (w zespole, który zdobył mistrzostwo Polski w 1992 r. grał zaledwie jeden wychowanek klubu). Pozostałych zawodników pozyskano z transferów.

Przygotowanie dzieci i młodzieży było więc podsystemem względnie niezależnym od podsystemu zarządzania pierwszym zespołem seniorów, a zajmowano się nim głównie dlatego, że taki był wymóg formalny, wynikający z odnośnych przepisów Polskiego Związku Piłki Nożnej. W klubie oczekiwano szybkiego osiągnięcia sukcesów sportowych przez pierwszy zespół seniorów, natomiast wyniki uzyskiwane na drodze dobrego przygotowania własnych wychowanków, mimo że pochłaniały dużo mniejsze nakłady finansowe, wymagały jednak dłuższego czasu, a co się z tym wiąże – także cierpliwości. Taka sytuacja doprowadziła do tego, że przygotowanie dzieci i młodzieży nie było spójną całością, zmierzającą do określonego celu, czyli przygotowania własnych wychowanków do gry w pierwszym zespole seniorów, lecz stało się zbiorem grup szkoleniowych realizujących własne, nieskoordynowane ze sobą cele.

Organizacja szkolenia dzieci i młodzieży opierała się na stwierdzeniu, że w sposób naturalny ilość przechodzi w jakość. W praktyce sportowej zakłada się więc, że im większa liczba trenujących w fazie początkowej, tzw. szeroka podstawa piramidy szkoleniowej, tym większa liczba prezentujących wysoki poziom sportowy osiągnie szczyt tej piramidy. Można by się z tym zgodzić, gdyby liczba ćwiczących wiązała się z odpowiednimi warunkami treningowymi, które umożliwiłyby indywidualizację procesu treningowego.

W klubie zatrudniona była stosunkowo duża liczba trenerów pracujących z młodzieżą o dobrych formalnych kwalifikacjach zawodowych (jeden trener I klasy, 6 trenerów II klasy i 3 instruktorów I klasy). Pięć osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze 1/2 etatu prowadziło po jednej grupie, około 20–25-osobowej. Trzech trenerów zatrudnionych było w pełnym wymiarze i prowadzili oni po dwie grupy 20–25-osobowe, a dwóch prowadziło po jednej grupie juniorów. W każdym z wymienionych przypadków prowadzone grupy odbywały trzy zespołowe treningi tygodniowo.

Niepełny wymiar zatrudnienia, stosunkowo liczne grupy szkoleniowe, mała liczba prowadzonych zajęć treningowych, brak indywidualizacji stosowanych środków przygotowania, a w szczególności brak powiązań między szkoleniem młodzieży a pierwszym zespołem seniorów powodowały, że trenerzy bardzo powierzchownie i często zbyt standardowo podchodzili do procesu przygotowania dzieci i młodzieży. Dodatkowo prawidłowe przygotowanie dzieci i młodzieży utrudniały takie czynniki, jak brak sprzętu, boisk i hal sportowych w odpowiednim wymiarze.

Także system rozliczania trenerów pracujących z młodzieżą za wyniki sportowe uzyskiwane w rozgrywkach klasyfikowanych przez zespoły dziecięce i młodzieżowe, szczególnie w wypadku zespołowych gier sportowych, jest niekorzystny, gdyż doprowadza do sytuacji, w której trener zamiast zająć się najzdolniejszymi i po odpowiednim przygotowaniu, niezależnie od wieku

kalendrzowego, przekazać zawodnika na wyższy etap szkolenia, zajmuje się całym zespołem, w którym często większość ćwiczących stanowią przeciętnie zdolni zawodnicy i im podporządkowuje środki treningowe.

W charakteryzowanym okresie stosowano jednakowe kryteria oceny pracy trenerów prowadzących zespoły 10-letnich chłopców i 17–18-letnich młodzieńców. W obu przypadkach tym kryterium był wynik uzyskany przez prowadzony zespół w rozgrywkach mistrzowskich. Doprowadziło to do rywalizacji między trenerami, którzy za wszelką cenę próbowali utrzymać określony skład zespołu, gdyż gra w tym składzie zapewniała występowanie po pewnym czasie efektu organizacyjno-integracyjnego, który mimo przeciętnych umiejętności indywidualnych większości chłopców pozwalał osiągnąć zespołom zadowalające trenera i osoby go rozliczające wyniki sportowe. Z jednej strony brakowało więc odpływu dzieci mniej zdolnych i w związku z tym nie poszukiwano innych chłopców, którzy by wraz z rozwojem osobniczym ujawniali predyspozycje do uprawiania sportu. Trenerzy rywalizowali ze sobą porównując wyniki uzyskiwane przez prowadzony zespół z wynikami innych zespołów szkolonych w klubie na różnych etapach. Dlatego też dobrowolne przekazywanie szczególnie szybko rozwijających się chłopców do starszych grup było rzadkie. Dodatkowa sytuacja powodowała, że trenerzy zajmowali się najzdolniejszymi w wymiarze niewystarczającym, stąd nie rozwijali się oni odpowiednio do swoich możliwości. Najlepsi porównując swoje umiejętności ciągle z tymi samymi, słabszymi kolegami z zespołu, utwierdzali się w przekonaniu, że nie muszą pracować, gdyż i tak są najlepsi. Brak szans awansu do pierwszej drużyny seniorów powodował dodatkowo, że często zdolni juniorzy rezygnowali z treningów lub trenowali niesystematycznie.

W procesie przygotowania dzieci i młodzieży dominowały środki przygotowania zespołowego, nauczające głównie współdziałania z piłką, gry obronnej uczono najczęściej przy tzw. okazji. Ustawianie zawodników na określonych pozycjach od początku szkolenia prowadziło do specjalizacji pozycyjnej i zawężało umiejętności zawodników. To doprowadziło do sytuacji, w której zawodnicy wyspecjalizowani w grze na określonej pozycji często ze względu na zbyt wczesną specjalizację charakteryzowali się brakiem umiejętności realizacji zadań uniwersalnych i w sytuacjach gry z częstą wymiennością pozycji stawali się bezradni. Na przykład jeżeli napastnik opanował w określonym stopniu umiejętności konstruowania akcji i uderzania piłki do bramki, to w grze obronnej był najczęściej bezradny. Podobnie zawodnicy poprawnie grający w obronie, nie zdobyli umiejętności gry konstrukcyjnej. Sytuacja o tyle wydaje się złożona, że wczesna specjalizacja „stłumiła” u zawodników potrzebę gry uniwersalnej, ograniczyła sposób rozumienia gry do działań wynikających z ustawienia na określonej ściśle pozycji. Z drugiej strony nadużywanie środków

przygotowania zespołowego doprowadziło do unikania gry „jeden przeciwko jednemu”, która stanowi podstawę nowoczesnych sposobów gry. Zawodnicy grali głównie za pomocą podań piłki, w obronie natomiast „kryli” przeciwnika w odległości 5–10 metrów licząc na to, że partner zaasekuruje ich działania.

Podsumowując, słaba gra „jeden przeciwko jednemu” i jednostronność zawodników w grze powodują, że w zderzeniu z wymogami współczesnej gry „wszyscy atakują, wszyscy bronią”, realizowanej na „zawężonym” i „skróconym” polu gry zawodnicy ci są nieskuteczni. Często występująca potrzeba podejmowania gry „jeden przeciwko jednemu” oraz konieczność zmiany pozycji przez obrońców celem stworzenia przewagi liczebnej w atakach lub wspomaganie obrony przez napastników spowodowało, że specjalizacja pozytywna zawodników oraz słaba gra „jeden przeciwko jednemu” powodowały w konsekwencji działania nieskuteczne.

Kolejnym ważnym czynnikiem wyznaczającym proces przygotowania dzieci do gry w piłkę nożną jest fakt, że w pracy szkoleniowej z dziećmi realizowane są cele wychowania fizycznego, a więc wszechstronny rozwój zdrowotny i fizyczny wszystkich trenujących dzieci. Praca ta nie przygotowuje bezpośrednio do wykonywania zawodu piłkarza, gdyż przygotowanie to wymaga szczególnego zajęcia się najzdolniejszymi, a praktyka wskazuje, że jest bardzo trudno już w tym okresie stwierdzić, które dzieci mają dyspozycję do gry w piłkę nożną, a co ważniejsze – przejawiają chęć zostania w przyszłości zawodowym piłkarzem. I dlatego właśnie z tych powodów kluby profesjonalne nie są bezpośrednio zainteresowane finansowaniem i organizowaniem szkolenia dzieci, gdyż prawdopodobieństwo zwrotów poniesionych kosztów w odniesieniu do większości dzieci jest bardzo małe. Z drugiej strony zauważono, że spowodowanie finansowego i organizacyjnego zaangażowania rodziców w proces szkolenia własnych dzieci usprawnia ten proces.

Kierunki wprowadzania zmian usprawniających proces szkolenia dzieci i młodzieży

Postanowiono ograniczyć finansowanie szkolenia dzieci ze środków klubowych jedynie do pensji dla trenerów i instruktorów i doprowadzić do sytuacji, w której pozostałe wydatki oraz sprawy organizacyjne związane ze szkoleniem dzieci przekazane zostaną rodzicom i indywidualnym sponsorom. Wychodząc naprzeciw tym postulatom w klubie podjęto działania prowadzące do realizacji tego celu: założony został i zatwierdzony przez Zarząd Klubu Społeczny Komitet Wspomagający Szkolenie Dzieci, utworzono także w klubie subkonto, które umożliwi częściowo samofinansowanie się grup dziecięcych.

Utrzymanie finansowania przez klub pensji trenerów i instruktorów pozwoliło na merytoryczne ukierunkowanie pracy trenerów, a tym samym ułatwiało

przenoszenie dzieci najzdolniejszych do wyższych (starszych) grup wiekowych. Ponadto wprowadza się zmianę kryteriów oceny trenerów pracujących z drugim zespołem seniorów oraz z drużynami juniorów: rozlicza się z liczby i jakości przekazanych na wyższy etap zawodników mających kwalifikacje do profesjonalnego uprawiania piłki nożnej, a nie, jak dotychczas, z wyników w rozgrywkach uzyskiwanych przez prowadzone przez nich zespoły. Efektem tych działań będzie skoncentrowanie się trenerów pracujących z młodzieżą na najzdolniejszych i doprowadzi do ciągłego poszukiwania przez nich uzdolnionych piłkarsko chłopców.

*Charakterystyka organizacji podsystemu współpracy z klubami
tzw. satelitarnymi w aspekcie kadrowo-finansowym i sportowym*

Współpraca między klubem a klubami II- i III-ligowymi, działającymi w okręgu, miała charakter niesformalizowany. Mimo braku formalnego wielostronnego usankcjonowania współpraca między klubami faktycznie występowała i przejawiała się w bezpłatnym lub przy niewielkiej odpłatności przekazywaniu zawodników z klubu do klubu, a także na wymianie zawodników. Współpraca była jednak niesystematyczna, realizowana jedynie w układach dwustronnych. Bardzo często wynikała z koleżeńskich układów między przedstawicielami władz poszczególnych klubów lub trenerami pracującymi w nich, co prowadziło do konfliktów. Dwustronne „załatwianie” przejścia często dotyczyło zawodników, którzy wcześniej grali i trenowali w innym klubie w okręgu, z którego często za niewielką odpłatnością przekazywano ich do klubu, który teraz – na podstawie dwustronnej umowy – transferował zawodnika. Takie powtarzające się sytuacje przejść zawodników z pominięciem klubu macierzystego prowadziły do narastania konfliktów międzyklubowych. Doprowadziło to do sytuacji, w której szczególnie kluby III- i IV-ligowe zamiast przekazywać zawodników do klubu w macierzystym okręgu, szukały kontaktów poza okręgiem. Sytuację dodatkowo komplikował fakt, iż kluby II-, III- i IV-ligowe często miały aspiracje awansu do wyższej klasy rozgrywkowej, mimo braku odpowiednich warunków organizacyjno-finansowych i w związku z tym niechętnie pozbywały się swoich najlepszych zawodników.

*Kierunki wprowadzania zmian w podsystemie współpracy
z klubami tzw. satelitarnymi*

Biorąc pod uwagę szczególnie duże ograniczenia w zakresie finansowania klubu ze środków publicznych i dotychczasowych sponsorów, praktycznie jedynym rozsądnym wyjściem z sytuacji jest przyjęcie zdecydowanie bardziej oszczędnej koncepcji zestawiania pierwszego zespołu seniorów, tzn. głównie z własnych wychowanków oraz z zawodników pozyskanych z klubów

współpracujących. Dlatego też ważną sprawą staje się formalne usankcjonowanie wielostronnej, wzajemnie satysfakcjonującej, współpracy między klubami okręgu.

Umowa o współpracy organizacyjno-szkoleniowej z klubami ościennymi ułatwi przechodzenie zawodników między klubami i stworzy graczom optymalne warunki do stałego sportowego rozwoju, by w efekcie najlepsi zawodnicy mogli znaleźć miejsce w klubie reprezentującym aktualnie w okręgu najwyższy poziom sportowy.

Umowa będzie dobrowolnym porozumieniem stron. Intencją jej jest stworzenie formalnych podstaw do nieodpłatnego, szybkiego przepływu zawodników między klubami, na podstawie zasady umożliwiania najzdolniejszym zawodnikom rozwoju sportowego na wyższym poziomie.

Określone kwoty za przejścia zawodników będą wypłacane jedynie w sytuacji, gdy zawodnik rozegra w sezonie w pierwszej drużynie klubu wiodącego 70% spotkań. Ekwiwalent pieniężny za wyszkolenie zawodnika wypłacony zostanie klubom współpracującym w częściach proporcjonalnych do czasu gry zawodnika w danym klubie. Na przykład jeżeli Jan Kowalski rozegra w klubie I ligi około 24 spotkania mistrzowskich w sezonie i jeżeli przed przyjściem do klubu grał on 2 lata w klubie macierzystym, następnie 3 lata w klubie II ligi, to klub macierzysty otrzyma 40% kwoty transferowej, natomiast klub II ligi 60% tej kwoty.

Istota umowy sprowadza się do doprowadzenia do sytuacji, w której kwoty transferowe będą wypłacane jedynie za zawodników, którzy potwierdzili grą na wysokim poziomie swoje umiejętności, to znaczy nie będzie się płaciło za zawodników nie sprawdzających się.

Kierunki współpracy szkoleniowo-organizacyjnej będzie wyznaczała Międzyklubowa Rada Trenerów. Do jej zadań będzie należało prowadzenie międzyklubowej polityki kadrowej, dotyczącej przechodzenia zawodników między klubami. Decyzje o przejściach zawodników trenerzy będą podejmować na podstawie ocen dokonywanych w trakcie rozgrywania spotkań kontrolnych między klubami współpracującymi. Współpraca będzie obejmowała także wspólne obozy grup młodzieżowych czy też wspólne treningi bramkarzy.

Charakterystyka organizacji podsystemu współpracy z ekspertami z wybranych dziedzin nauki

Charakterystyka została dokonana na podstawie sprawozdań z badań przeprowadzonych przez psychologa – pracownika AWF oraz fizjologa – współpracownika PZPN.

Badania przeprowadzone przez psychologa dotyczyły diagnozy struktury psychospołecznej zespołu. Określił on pozycje społeczne poszczególnych

zawodników zespołu biorąc za podstawę zróżnicowany stopień akceptacji emocjonalnej między zawodnikami oraz pozycję formalną na podstawie różnego stopnia uznawania umiejętności sportowych prezentowanych przez kolegów w zespole. Badania dotyczyły także określenia aspektów osobowościowych zawodników. Badania fizjologa dotyczyły natomiast oceny dyspozycji kondycyjnej zawodników w zakresie możliwości wykonywania długotrwałej pracy oraz szybkości wypoczynku. Fizjolog dokonał także pomiaru szybkości reakcji przejawianej w sytuacji zmęczenia organizmu. Dodatkowo przeprowadzone zostały wszechstronne badania lekarskie zawodników w przychodni sportowo-lekarskiej.

W ocenie trenera powyższe badania mogłyby ułatwić mu podejmowanie decyzji kadrowych dotyczących pierwszego zespołu seniorów, a także decyzji dotyczących doboru środków treningowych, gdyby prowadzone były w sposób systematyczny, gdyż wartość prognostyczna jednorazowych badań jest bardzo ograniczona. Tak uzyskane wyniki świadczą jedynie o aktualnym stanie, nie pozwalają natomiast określić dynamiki zmian.

Kierunki wprowadzania zmian w podsystemie współpracy z ekspertami

Złożoność czynników decydujących o sprawnym działaniu sportowców w grze powoduje, że racjonalizacja kierowania wymaga nawiązania stałej, lecz opartej o wykonywanie tzw. prac zleconych, współpracy z ekspertami z zakresu psychosocjologii, fizjologii, analiz treningowych i meczowych, organizacji i zarządzania w sporcie oraz z lekarzami. Badaniami należy objąć także najzdolniejsze dzieci i młodzież przygotowywane do gry w klubie.

Charakterystyka organizacji podsystemu koordynującego pracę pozostałych podsystemów klubu

Koordynacja działalności klubu w analizowanym okresie sprowadzała się głównie do administracyjnego zabezpieczenia przez sekretarza funkcjonowania klubu jako całości. Koordynacja w zakresie ukierunkowania działalności poszczególnych podsystemów na realizację wspólnego celu, tj. zestawianie pierwszej drużyny seniorów, głównie z własnych wychowanków i zawodników z klubów współpracujących, praktycznie nie występowała. Wynikało to z faktu, iż podsystem zarządzania pierwszym zespołem seniorów funkcjonował względnie niezależnie od podsystemu przygotowania dzieci i młodzieży do gry w piłkę nożną. Wynikało to z faktu, iż zestawianie pierwszego zespołu odbywało się w oparciu o zawodników transferowanych z zewnątrz. Pozostałe podsystemy, czyli współpracy z klubami oraz z ekspertami praktycznie nie funkcjonowały, gdyż działania w tych zakresach były działaniami akcyjnymi.

Nieprecyzyjnie było także określone miejsce pierwszego trenera pierwszej drużyny seniorów, który formalnie podlegał zastępcy dyrektora ds. sportowych, praktycznie zaś część ważnych decyzji konsultował bezpośrednio z prezesem klubu. Formalnie za koordynację w zakresie prowadzenia polityki kadrowej oraz informacyjnej odpowiadał zastępca dyrektora klubu ds. sportowych, który jednocześnie kierował pracą 9 innych sekcji sportowych. Doprowadziło to do paradoksalnej sytuacji, w której za podpisywanie kontraktów z zawodnikami odpowiadał wicedyrektor klubu ds. sportowych, natomiast za wyniki sportowe uzyskiwane przez pierwszy zespół seniorów rozliczany był trener.

Brak odpowiedzialności zastępcy dyrektora ds. sportowych za wyniki uzyskiwane przez pierwszy zespół doprowadziło do sytuacji, w której 10. zawodnikom z tzw. podstawowego składu zespołu w tym samym czasie kończyły się kontrakty. W tym stanie rzeczy cała „dziesiątka” niemłodych już zawodników (średnia wieku ok. 28 lat) bardziej zainteresowana była podpisaniem kolejnego satysfakcjonującego kontraktu, niż pełnym zaangażowaniem w gry mistrzowskie. Ta niewłaściwa polityka kadrowa znalazła odzwierciedlenie w słabych w stosunku do potencjału wynikach sportowych uzyskiwanych przez pierwszy zespół seniorów.

Kierunki wprowadzania zmian w podsystemie koordynującym prace pozostałych podsystemów klubu

Należy doprowadzić do sytuacji, w której poszczególne podsystemy będą współdziałały w realizacji celu, jakim jest oszczędniejsze zestawianie pierwszej drużyny seniorów, która będzie prezentować ligowy poziom sportowy, przy czym będzie grała bardziej widowiskowo. Zestawiając drużynę w pierwszej kolejności powinno się korzystać z własnych wychowanków, następnie z zawodników z klubów współpracujących, a uzupełniać transferami przeprowadzonymi z zewnątrz na rozsądnych zasadach. Wydaje się, że umożliwić to może wykonywanie takich funkcji, jak prowadzenie polityki kadrowej, informacyjnej oraz decyzyjnej w zakresie koordynowania współdziałania poszczególnych podsystemów klubu przez jedną osobę, np. menedżera-selekcjonera, przy czym należy stwierdzić, iż menedżer-selekcjoner odpowiadać powinien przed władzami klubu za realizację celów kadrowo-finansowych i sportowych, a w szczególności za wyniki i sposób gry prezentowany przez pierwszy zespół na przestrzeni dłuższego okresu, np. minimum dwóch sezonów. Administracyjne zabezpieczenie koordynacji działań zapewni dyrektor ds. marketingu i administracji.

Skład zespołu organizacyjno-szkoleniowego, pracującego z pierwszym zespołem seniorów, prezentował się następująco: zarówno pierwszy, jak i drugi trener mieli wysokie formalne kwalifikacje zawodowe, będąc trenerami I klasy;

asystentem trenera był trener II klasy; kierownikiem I zespołu seniorów była osoba z 5-letnim doświadczeniem w pracy na tym stanowisku, a specjalistą ds. odnowy – były zawodnik, wyszkolony na dwóch kursach specjalistycznych. Dodatkowo z zespołem współpracowali: zastępca dyrektora klubu ds. sportowych, sekretarz klubu, osoba wykonująca czynności organizacyjne, a także magazynier i jego pomocnik. W sumie przy pierwszym zespole pracowało bezpośrednio (lub na zasadzie współpracy) 11 osób.

Pięć osób, związanych bezpośrednio z prowadzeniem zespołu, zatrudnionych było w klubie na pełnym etacie, a ich uposażenie wynosiło około 250% średniego krajowego wynagrodzenia za pracę (według szacunku GUS). Uposażenie pozostałych sześciu osób, pośrednio związanych z kierowaniem tym zespołem, wynosiło około 150% średniego krajowego wynagrodzenia za pracę. Dodatkowo trenerzy pracujący z zespołem oraz kierownik drużyny, a także specjalista ds. odnowy, otrzymywali premie za zdobyte punkty w grach mistrzowskich w wysokości zbliżonej do premii zawodników.

W zakresie polityki kadrowej, dotyczącej grupy osób pracujących z pierwszym zespołem, należy liczbę osób ograniczyć. Uzasadnieniem dla wcześniejszego zatrudnienia 11 osób pracujących z pierwszym zespołem był fakt, iż klub prowadził politykę pełnego organizacyjno-socjalnego i finansowego zabezpieczenia zawodników i ich rodzin. Praktycznie wszelkie problemy zarówno sportowe, jak i pozasportowe zawodników załatwiane były przez pracowników administracyjnych klubu. W wielu przypadkach nadopiekuńczość klubu prowadziła do znacznych zmian w postawach zawodników oraz zaburzeń w samoocenie własnych możliwości. Doprowadziło to do sytuacji, w której zawodnicy nie przyjmowali ocen negatywnych, dotyczących ich umiejętności czy też popełnianych błędów, i przyzwyczaili się do niezасłużonych często wygód. Zawyżona samoocena spowodowała konieczność ciągłego kontrolowania działań zawodników w trakcie treningów i gry, a także zachowań pozasportowych. Wraz ze zmniejszeniem liczby osób pracujących z pierwszym zespołem należy także jasno sprecyzować zakresy obowiązków poszczególnych osób z jednoczesnym określeniem obszaru współodpowiedzialności i współpracy. Należy także zweryfikować sposób finansowania tych osób. Koniecznym staje się wyeliminowanie nadopiekuńczości klubu, który nie powinien wyřęcać zawodników w wykonywaniu działań związanych z jego sprawami pozasportowymi i rodzinnymi, natomiast opiekuńczość związaną z tworzeniem warunków do uprawiania sportu należy w znacznym stopniu ograniczyć. Doprowadzi to do sytuacji większego zdyscyplinowania graczy, urealnienia samooceny sportowej, życiowej i w konsekwencji spowoduje większe zaangażowanie w grę.

Analiza działania I-ligowego zespołu piłki nożnej

Wyniki badań działań I-ligowego zespołu sportowego przedstawiono w formie charakterystyk poszczególnych podsystemów.

Sytuacja kadrowa I-ligowego zespołu

Pierwszy zespół seniorów składał się z 21 zawodników. W tym okresie w zespole grali zawodnicy dysponujący wysokim potencjałem sportowym. Pierwszą drużynę stanowili zawodnicy, z których większość, poza trzema młodymi sportowcami, miała doświadczenia I-ligowe, grała średnio około 5 lat w I-ligowych zespołach. Ośmiu z nich wcześniej grało także średnio 2 lata w II-lidze. Czternastu zawodników należało do składu zespołu, który w sezonie 1990/91 zdobył mistrzostwo Polski, w tym ośmiu grało w tzw. podstawowej jedenastce. Średnia wieku 16 najstarszych zawodników, w której to grupie mieściło się 11 zawodników najczęściej grających w grach ligowych, wynosiła około 26 lat. Należy także dodać, że 5 zawodników grało aktualnie w reprezentacjach Polski w różnych kategoriach wiekowych, w tym 3 w pierwszej reprezentacji Polski.

Z tej grupy 13. zawodnikom kończyły się w czerwcu 1992 roku kontrakty, w tym 10. z nich stanowiło grupę najczęściej grających w tzw. podstawowej jedenastce. Byli to najczęściej zawodnicy niemłodzi, którzy ewentualne przedłużenie kontraktu uzależniali od krótkiego czasu jego trwania (tj. jedną rundę lub jeden sezon), a podpisanie kontraktu warunkowali otrzymaniem jednorazowo bardzo dużej kwoty kontraktowej. 4. zawodników na początku sezonu 1991/92 poinformowało władze klubu, że nie przedłużą kontraktu i praktycznie od początku sezonu zawodnicy ci głównie zainteresowani byli poszukiwaniem zagranicznych kontraktów. Kolejnych 4. zawodników także deklarowało chęć wyjazdu za granicę, przy czym zdawali sobie sprawę z faktu, iż ich umiejętności, a szczególnie wiek (od 29 do 32 lat), mogą im taki wyjazd utrudnić. Ostatnią, najliczniejszą grupę stanowili zawodnicy, którzy byli związani z klubem na dłuższy okres. Zainteresowani oni byli więc tym, aby zespół reprezentował jak najwyższy poziom sportowy.

Sytuacja finansowa zespołu

W analizowanym okresie zawodnicy prezentowali średni, a często poniżej średniego poziom sportowy w porównaniu z zawodnikami uczestniczącymi w rozgrywkach w tej samej klasie rozgrywkowej w innych krajach europejskich, gdzie w piłkę gra się profesjonalnie, natomiast ich uposażenie zapewniało im kilkakrotnie lepsze, w stosunku do średniej krajowej, warunki życia.

Warunki finansowe zawodników regulowały umowy stypendialne, zgodnie z którymi z uzgodnionej kwoty (stanowiącej 100%) zawodnicy główną jej

część (60–70%) otrzymywali w chwili podpisania umowy lub w krótkim czasie po jej podpisaniu, natomiast pozostała należność (30–40%) wypłacano im w formie miesięcznych świadczeń. Dodatkowo po podpisaniu umów zawodnicy otrzymywali przydział na mieszkanie spółdzielcze. Zróżnicowanie zarobków poszczególnych zawodników, grających w tzw. podstawowym składzie, wynosiło zaledwie około 20%.

W zakresie premiowania zawodników za wyniki uzyskiwane w grach mistrzowskich stosowano zasadę niewielkiego różnicowania wysokości premii, stąd premie wypłacane były prawie w równych częściach (różnice wynosiły około 10–15%) wszystkim zawodnikom z tzw. podstawowej jedenastki, często także tym, którzy w danym meczu nie grali.

Praktycznie premie przyznawane były zawodnikom niezależnie od tego, jak zaprezentowali się oni w określonym meczu. Wypłacano także premie zawodnikom rezerwowym, którzy w danej grze nie uczestniczyli. Premiowano również zawodników kontuzjowanych i tych, którzy zostali odsunięci od gry w wyniku kar sędziowskich.

Organizacja działań zespołu w grze

W zakresie organizacji gry przyjęto ustawienie zawodników 1:3:5:2, stawiając im zadania, które nie wymagały od nich nadmiernej eksploatacji sił oraz umiejętności. Były to najczęściej rozwiązania nastawione na utrzymanie wyniku, tzn. obrona pod własną bramką większością zawodników, ustawienie podwójnej asekuracji, zadania ofensywne natomiast realizowano zaledwie przy pomocy jednego lub dwóch zawodników. Po zdobyciu bramki strategia gry wymagała natychmiastowego cofnięcia się i grania na „utrzymanie wyniku”. Niezależnie od tego, czy bramkę zdobyto w 10., czy 70. minucie, czy przeciwnik prezentował zbliżony, czy niższy poziom sportowy, rozpoczynano tzw. grę na czas, która charakteryzowała się dużą liczbą podań w stronę pola gry i w kierunku własnej bramki, często do własnego bramkarza. Zawodnicy wydłużali przerwy w grze przez nieuzasadnione leżenie na polu gry po rzeczywistych lecz także rzekomych faulach, posyłali piłkę daleko poza linię boczną boiska, a następnie opóźniali ponowne jej wprowadzenie do gry.

Ocena działania systemu zarządzania pierwszym zespołem

W okresie prowadzenia badań zespół składał się z zawodników doświadczonych, reprezentujących potencjalnie wysokie umiejętności. Powinien więc w rozgrywkach klasyfikowanych walczyć o czołowe pozycje (od 1 do 5) w ligowych rozgrywkach krajowych; jednak w praktyce zespół zajął 9. lokatę, a w rundzie rewanżowej przez 3 kolejki ligowe znajdował się nawet na 11–12 pozycji, czyli w strefie „spadkowej” (do II ligi).

Mimo znaczącego potencjału sportowego zespół prezentował grę zachowawczą, niewidowiskową, nastawioną głównie na obronę własnej bramki. Świadczy o tym niewielka liczba zdobytych, jak i straconych w charakteryzowanym okresie bramek (23:16) oraz zmniejszająca się liczba kibiców przychodzących oglądać gry mistrzowskie (od średnio 5–6 tysięcy po zdobyciu mistrzostw Polski do około 500–1000 osób na zakończenie kolejnego sezonu). Poniżej przedstawionych zostało kilka przyczyn tej pogarszającej się sytuacji.

Pierwsza to sposób finansowania sportu. Finansowanie przez przedsiębiorstwa państwowe lub bezpośrednio z budżetu państwa i przyjmowanie jako jedyne kryterium rozliczania uzyskanego przez zespół wyniku w rozgrywkach klasyfikowanych doprowadziło do sytuacji, w której celem gry stało się zdobywanie punktów za wszelką cenę, przy czym liczba zdobytych bramek czy widowiskowość gry stały się nieistotne. Zawodnicy i trenerzy zauważyli, że praktycznie ważne jest tylko dopisywanie punktów w tabeli rozgrywkowej, gdyż niezależnie od ilości kibiców, jeżeli zespół wygrywał, pieniądze dopływały do klubu. W sytuacji, gdy widowiskowość gry stała się czymś mniej istotnym, gdyż nie miała wpływu na zarobki zawodników, trenerów i organizatorów sportu, szukano rozwiązań, które zmniejszyły do minimum przypadkowość w uzyskiwaniu zamierzonych wyników sportowych.

Gra zachowawcza nastawiona głównie na obronę własnej bramki powodowała, iż na kolejne mecze przychodziło coraz mniej kibiców. Taka sytuacja spowodowała brak odpowiedniej kontroli społecznej, gdyż głosy nielicznej rzeszy kibiców były praktycznie nie uwzględniane. Konieczność uzyskania wyniku za wszelką cenę, słaba kontrola społeczna, brak wymogu tworzenia ciekawego widowiska sportowego, to czynniki, które doprowadziły do częstego występowania sytuacji patologicznych („przekupywanie” sędziów, a także przeciwników). Potęgowała to zjawisko opinia kształtowana przez środowisko dziennikarzy, którzy często wiedząc o nieuczciwościach (znając miejsce zajmowane przez zespoły w tabeli można było przewidzieć scenariusze rozwoju wcześniej uzgodnionej sytuacji w czasie gry), nie piętnowali tego, a wprost przeciwnie, często kierując się niewłaściwie rozumianym patriotyzmem lokalnym, doszukiwali się w grze „swoich” drużyn wysokiego poziomu, co jeszcze bardziej komplikowało tę sytuację.

Druga przyczyna dotyczy sposobu motywowania zawodników do aktywnej i skutecznej gry. Wśród sposobów motywowania można wyróżnić bodźce materialne oraz moralne. Należy stwierdzić, iż wielkość i zasady stosowania bodźców materialnych w stosunku do zawodników były nieracjonalne. Wielkość zaangażowanych środków finansowych w stosunku do poziomu sportowego, prezentowanego przez zawodników, była zbyt duża. Otrzymywanie zbyt dużych, nieuzasadnionych poziomem sportowym środków finansowych

prowadziło do zaburzeń w samoocenie zawodników i w konsekwencji do eskalowania żądań ogromnych kwot (np. jeden z zawodników zażądał kwoty 1 mld złotych za podpisanie rocznego kontraktu).

Niewłaściwe przyznawanie środków materialnych powodowało, że znaczące środki nie wywoływały u zawodników odpowiednio dużej motywacji w czasie trwania całego kontraktu. Warunki umów podpisywanych z zawodnikami prowadziły do sytuacji, w której zawodnik bezpośrednio po podpisaniu kontraktu, tzn. przez miesiąc lub dwa, przejawiał względnie duże zaangażowanie w pracy treningowej i grze, natomiast po tym czasie zauważano znaczny spadek tego zaangażowania.

W kategorii premiowania zawodników także popełniono znaczące błędy. Prowadziło to, po pierwsze, do przejawiania w grze przez zawodników najlepszych średniego zaangażowania umiejętności i energii, gdyż nawet znaczne wyróżnianie się w grze nie wpływało w sposób istotny na wielkość uzyskanej premii indywidualnej. Po drugie, wypłacanie premii zawodnikom rezerwowym doprowadziło do wyodrębnienia się grupy, szczególnie wśród młodych zawodników, których zupełnie zadowalały premie otrzymywane za znalezienie się w grupie zawodników rezerwowych, co powodowało przyjęcie przez nich postawy na tzw. przetrwanie: nie podejmowali oni zbyt zdecydowanej rywalizacji o miejsce w zespole z zawodnikami aktualnie grającymi. Premiowanie zawodników kontuzjowanych oraz odsuniętych od gry w wyniku decyzji sędziowskich było powodem następujących sytuacji: często kontuzjowani zawodnicy celowo wydłużali czas powrotu do gry, gdyż nie grając i tak otrzymywali znaczne premie; miała również często miejsce celowa gra na „fauł”, gdyż odsunięcie od gry w wyniku decyzji sędziego powodowało, że bez konieczności gry w kolejnych meczach zawodnicy ci otrzymywali premie.

Nie stosowano także zobiektywizowanego sposobu oceny skuteczności i aktywności poszczególnych zawodników w grze. Z tego powodu wszelkie oceny krytyczne dotyczące gry oraz próby znacznego różnicowania premii za zaangażowanie w grę odbierane były przez zawodników antymotywacyjnie, głównie ze względu na częstą nietrafność subiektywnej oceny trenera.

Zauważono także, że bodźce o charakterze moralnym miały niewielki wpływ na zawodników, których interesowało jedynie zwiększenie wielkości premii. Niewielki wpływ bodźców moralnych wynikał także z faktu, iż zdecydowana większość zawodników nie czuła związków ze środowiskiem, gdyż nie wywodziła się z niego.

Zespół w tym okresie był także słabo zintegrowany, gdyż zawodnicy w nim grający ze względu na kończące się kontrakty realizowali różne, często sprzeczne cele. Ta różnica celów prowadziła do sytuacji występowania w zespole częstych konfliktów.

Kierunki usprawniania systemu zarządzania zespołem

Zmieniająca się sytuacja sportu w kraju wymusza konieczność dostosowania się klubu do nowych warunków. Biorąc pod uwagę szczególnie duże ograniczenia w zakresie finansowania sportu ze środków publicznych, rozsądnym wydaje się przyjęcie zdecydowanie bardziej oszczędnej, niż opartej o wielomiliardowe „zakupy”, koncepcji zestawiania pierwszego zespołu głównie z własnych wychowanków oraz z zawodników tzw. klubów współpracujących. Jest to oczywiście działanie bardziej pracochłonne i długotrwałe, aniżeli konstruowanie zespołu z zawodników pozyskanych z zewnątrz.

Niewidowiskowy sposób gry oraz stosunkowo słabe wyniki sportowe wymagały wprowadzenia zmian w zakresie oddziaływania na zespół celem uzyskania usprawnienia. Przyjęto, iż modyfikacja organizacji działań w grze oraz zmiana sposobów motywowania zawodników umożliwią realizację celów głównych, tj. prezentowania przez zespół wyższego poziomu sportowego i jednoczesnego tworzenia atrakcyjnego widowiska.

W celu realizacji przedstawionego założenia podjęto następujące działania:

- wprowadzono zmiany w umowach podpisanych z zawodnikami,
- wprowadzono kontrolę zadań realizowanych przez zawodników w grze przez zmiany w zakresie premiowania zawodników w zależności od zaangażowania w grę.

W zakresie funkcjonowania pierwszego zespołu seniorów należy wprowadzić zasadę przygotowania i podpisania z zawodnikami umów, z których będzie wynikało, iż klub za reprezentowanie jego barw będzie świadczył zawodnikom:

- a) miesięczne uposażenie, którego wielkość w zależności od aktualnej formy sportowej zawodnika będzie weryfikowana po każdej rundzie; przyjąć należy także, że różnicowanie uposażeń miesięcznych poszczególnych zawodników będzie znaczne (różnica 200–300%); (w zależności od aktualnej wartości gracza na rynku sportowym – transferowym);
- b) premie uznaniowe za uzyskiwane wyniki sportowe, różnicowane (200–300%) w zależności od aktywności, skuteczności i widowiskowości w grze poszczególnych zawodników.

Należy doprowadzić do sytuacji, w której większość działań związanych z przygotowaniem się zawodnika do gry będzie finansowana przez niego samego, np. zakup sprzętu treningowego, odnowa biologiczna, prawidłowe żywienie. Świadczenia otrzymywane przez zawodników należy utajnić, a premiami za uzyskiwane wyniki sportowe należy nagradzać jedynie zawodników uczestniczących w danej grze mistrzowskiej. Wysokość premii należy uzależnić od liczby sympatyków oglądających premiowaną grę mistrzowską.

Ze względu na fakt, iż większości tzw. podstawowych zawodników kończą się kontrakty, a także biorąc pod uwagę interes klubu i wprowadzane zmiany

organizacyjne, propozycję podpisania kontraktów należy złożyć tej części zawodników, którzy mogą dostosować się do wprowadzanych zmian, co zapewni stabilizację składu zespołu na co najmniej dwa lata, a umowy zostaną tak sformułowane, aby zapewnić wysoką motywację do gry przez cały okres ważności kontraktu (rozłożenie kwoty kontraktowej na 24 części, które wypłacane będą systematycznie przez cały okres trwania kontraktu).

Wydaje się, że szansa istotnej zmiany sposobu gry pierwszej drużyny seniorów zależy od dokonania w niej znaczących zmian personalnych. Należy doprowadzić do sytuacji, w której obok doświadczonych zawodników, gwarantujących drużynie określoną wartość na arenie krajowej, występować będą w zespole zawodnicy nowi, których sposób gry wpłynie na zmianę sposobu gry całego zespołu. Należy wprowadzić do zespołu zawodników młodych, co zagwarantuje przejawianie w grze zwiększonej waleczności i aktywności.

Ta mieszanina młodości z doświadczeniem stwarza szansę na:

- a) zmianę sposobu gry całego zespołu na bardziej widowiskową,
- b) pojawienie się nowych zawodników powinno zwiększyć zainteresowanie sympatyków i sponsorów,
- c) stosunkowo wyrównany poziom sportowy zawodników w tym rezerwowych, mimo różnicy wieku będzie gwarantował ciągłą rywalizację o miejsce w tzw. podstawowej jedenastce,
- d) długi okres ważności podpisanych kontraktów oraz przyjęty sposób finansowania zagwarantują wysoką motywację zawodników do gry przez cały okres ich trwania.

Charakterystycznym zjawiskiem dla klubów sportowych działających jako stowarzyszenia był fakt braku wieloletniej polityki kadrowej dotyczącej budowania i przebudowywania zespołu reprezentującego klub w rozgrywkach klasyfikowanych. Tak więc, korzystając z doświadczeń z poprzednich sezonów, kiedy to często bezpośrednio przed rozpoczęciem rozgrywek nie było pewne kto będzie reprezentował barwy klubu, co później niewątpliwie wpłynęło negatywnie na zaangażowanie graczy i odbiło się na wynikach uzyskiwanych przez drużynę reprezentującą klub, podjęto decyzję, że z rocznym wyprzedzeniem należy określić potencjalny skład na najbliższe dwa sezony. Przez wyprzedzającą politykę kadrową należy stworzyć trenerowi szansę na przygotowanie drużyny do rozgrywek. W tej sytuacji poinformowano zawodników, że decyzje o ewentualnym przedłużeniu muszą podjąć odpowiednio szybko, gdyż po tym terminie klub zmuszony będzie uzupełnić skład innymi zawodnikami. Trzech zawodników uzyskało informację, że klub nie jest zainteresowany przedłużeniem kontraktu.

Jednocześnie podjęto działania zmierzające do uzupełnienia składu zespołu przez:

- transferowanie trzech zawodników reprezentujących wysoki, ustabilizowany poziom sportowy z innych klubów,
- pozyskanie trzech młodych, rozwijających się prawidłowo zawodników z klubów współpracujących,
- wprowadzenie do zespołu trzech własnych wychowanków (jako uzupełnienie składu).

Dodatkowo wystąpiła znacząca różnica między oczekiwaniami zawodników, którym kończyły się kontrakty, a propozycjami przedstawionymi przez klub. Zawodnicy ze względu na zaawansowany wiek i chęć wyjazdu do klubów zagranicznych dążyli do podpisania kontraktów krótkoterminowych, otrzymania jednorazowo znaczących kwot kontraktowych z zagwarantowaniem ze strony klubu możliwości wyjazdu w każdej chwili. Ze względu na interes klubu zaproponowano zawodnikom warunki, które gwarantowały stabilizację składu na dwa lata i wysoką motywację do gry przez cały okres trwania kontraktu.

Sytuację dodatkowo skomplikował fakt, iż okazało się, że zespół w obecnym składzie preferował niewidowiskowy, zachowawczy sposób gry, a wiek zaawansowania zawodników i ich niekorzystne doświadczenia kazały przypuszczać, że szansa zmiany sposobu gry na bardziej widowiskowy w kolejnym sezonie wydawała się bardzo mała. W sytuacji gdy część zawodników zwlekała z podpisaniem kontraktów, licząc na korzystne kontrakty zagraniczne, klub zmuszony został uzupełnić skład zawodnikami pozyskanymi z transferów zewnętrznych, z klubów współpracujących i własnych wychowanków.

W zakresie organizacji gry założono dążenie do realizacji działań skutecznych i jednocześnie widowiskowych. Realizację tych celów zapewnia gra wszystkimi „siłami”, w której wszyscy atakują i wszyscy bronią. Specyfika tak rozumianej gry polega na tym, iż wszyscy gracze, w zależności od powstałej sytuacji, uczestniczą w ataku lub obronie. Zwiększenie pola działania graczy oraz szybkości rozwiązywania powstałych w grze sytuacji wymaga dobierania do zespołu zawodników o wysokiej uniwersalnej sprawności psychomotorycznej, od zespołu natomiast umiejętności szybkiego porządkowania działań poszczególnych graczy przez dynamiczne, niestandardowe organizowanie ich współdziałania.

Aktywny i jednocześnie zorganizowany sposób gry w obronie, realizowany w obrębie całego pola, prowadzi do odbierania przeciwnikowi piłki już w strefie środkowej boiska. W efekcie tego kontratak stał się podstawową formą skutecznego atakowania. W grze ofensywnej ze względu na dużą aktywność drużyn broniących się stwierdzono, że decydujące o zdobyciu punktu działania wykonywane muszą być przy minimalnej liczbie podań, realizowanych w krótkim czasie przy przewadze liczebnej i maksymalnej szybkości ruchu graczy.

Niestandardowo zmienny, szybki przebieg gry w różnych jego fazach oraz częste zmiany pozycji wymagają podporządkowania zachowań graczy ze względu na przyjętą jej organizację. Przyjęta organizacja gry wymuszała na zawodnikach przechodzenie od działań charakteryzujących się specjalizacją pozycyjną do działań uniwersalnych (wymienność pozycji).

Dla zapewnienia rzetelności i trafności ocen skuteczności działania zawodników w grze, będących podstawą przyznawania i różnicowania premii, a także wyznaczanych zadań treningowych, została opracowana zobiektywizowana metodyka oceny działań zawodników.

Do oceny działań zawodników uczestniczących w grze posłużono się arkuszem obserwacji, który stosowano każdorazowo po meczu rozegranym przez zespół. Do arkusza wpisywano wszystkie działania zawodników drużyny, które miały wpływ na skuteczność i realizację zadań w grze. W zapisie pomijano działania zawodników mające na celu utrzymanie się przy piłce.

W arkuszu obserwacji, podzielonym na pięciominutowe odcinki, podczas analizy meczu zarejestrowanego na kasecie wideo zapisywano następujące działania zawodników:

- **w grze obronnej:** odebranie piłki (+), przerwanie akcji przeciwnika (+), działania umożliwiające wyprowadzenie „kontry” przeciwnikowi (-), działania zagrażające bramce (-);
- **w grze ofensywnej:** działania skierowane na zdobywanie pola gry (+), stwarzanie sytuacji dogodnych do zdobycia bramki (+), strzały do bramki (celne i niecelne) (+), zdobyte bramki (+) oraz straty piłki (-).

W zapisie poszczególnych działań uwzględniano również, czy były to działania indywidualne, czy współdziałania. W arkusz wpisywano numer zawodnika, który wykonał dane działanie poprawnie lub przyczynił się do stworzenia zagrożenia. W zapisie działań skierowanych na zdobywanie pola gry posługiwano się dodatkowymi symbolami, które stawiano przy numerze zawodnika kończącego akcję. Były to symbole, np.: K – przeciwnik wyprowadził kontratak, W – rzut wolny dla zespołu obserwowanego, R – rzut różny, A – aut, ST – strzał do bramki, D – dośrodkowanie w pole karne, F – faul. Brak dodatkowego symbolu przy numerze zawodnika oznaczał stratę piłki niepowodującą zagrożenia. Podsumowanie obserwacji wykonano na podobnym arkuszu, lecz z wpisaniem nazwisk i numerów zawodników uczestniczących w grze. Za każde działanie zawodnik otrzymywał kreskę w przedziale dotyczącym danego działania. Kreski te były następnie liczone i zapisywane w formie liczby przy nazwisku zawodnika. Na przykład:

Zawodnik nr 5 – obrońca

odebranie – 16, przerwanie ataku – 17, działanie „na kontrę” – 3, działanie „na zagrożenie bramki” – 4, działanie „na zdobycie pola” – 6, straty – 3, stworzenie sytuacji bramkowej – 0, strzały – 2.

Zawodnik nr 4 – obrońca

odebranie – 10, przerwanie ataku – 14, działanie „na kontrę” – 0, działanie „na zagrożenie bramki” – 3, działanie „na zdobycie pola” – 16, straty – 7, stworzenie sytuacji bramkowej – 2, strzały – 3.

Zawodnik nr 11 – ofensywny pomocnik

odebranie – 14, przerwanie ataku – 5, działanie „na kontrę” – 1, działanie „na zagrożenie bramki” – 7, działanie „na zdobycie pola” – 36, straty – 6, stworzenie sytuacji bramkowej – 5, strzały – 3, bramki – 2.

W podsumowaniu obserwacji zawodników przyjęto następujące kryteria oceny: każdy zawodnik mógł otrzymać maksymalnie sumę 10 punktów za działania obronne (O), konstrukcyjne (K) i egzekucyjne (E), zróżnicowane w zależności od pozycji w drużynie, i tak:

- obrońcy: do 5 punktów za działania obronne, do 3 punktów za działania konstrukcyjne, do 2 punktów za działania egzekucyjne,
- pomocnicy: do 3 punktów za działania obronne, do 4 punktów za działania konstrukcyjne, do 3 punktów za działania egzekucyjne,
- napastnicy: do 2 punktów za działania obronne, do 3 punktów za działania konstrukcyjne, do 5 punktów za działania egzekucyjne.

Poza tym zawodnicy mogli otrzymać punkty za widowiskową grę oraz za zdobycie bramki lub współudział w jej zdobyciu. Za widowiskowość można było otrzymać do 2 punktów, za bramki ważne (np. pierwsza, wyrównująca, dająca wygraną) do podziału 3 punkty, za dalsze 1–2 punkty.

Szacunkowa ocena zawodników prowadzona była wspólnie przez menedżera i trenerów współpracujących w oparciu o wyliczenia z arkusza obserwacji oraz punkty preferencyjne.

Podsumowanie i omówienie gry poszczególnych zawodników dokonywane było w obecności całego zespołu. Z analizy liczbowej przedstawionych wyżej przykładów 3. zawodników wynika wyraźnie, że w grze obronnej (odebranie, przerwanie) lepszy był zawodnik nr 5, natomiast zawodnik nr 4 zdecydowanie lepiej poczynał sobie w akcjach ofensywnych (nr 4–16, 5–6), co było jednym z założeń w tym meczu (włączanie się obrońców do akcji ofensywnych zespołu). Wyniki obserwacji świadczą, iż zawodnik może być dokładnie rozliczony za wykonane zadania meczowe.

Przykład zawodnika nr 11 wskazuje na bardzo duże zaangażowanie tego gracza w obserwowanym meczu. Oprócz największej liczby akcji konstrukcyjnych (36) uznanie budzi duża liczba odbiorów piłki (14) oraz mało strat. Dodatkowo liczba stworzonych sytuacji bramkowych, strzałów i zdobytych bramek (dwóch pierwszych) pozwala na bardzo wysoką ocenę gry tego zawodnika w meczu. Takiej analizie poddany był każdy, biorący udział w meczu zawodnik.

Podział arkusza obserwacji na 5-minutowe odcinki pozwala określić rozkład zaangażowania zawodników w ciągu meczu. Na przykład zawodnik nr 7 w pierwszej połowie meczu uczestniczył w 14 akcjach ofensywnych, a w drugiej tylko w jednej. Może to świadczyć o braku sił tego zawodnika. Obserwacje kolejnych meczów potwierdziły te przypuszczenia i zawodnik poddany został treningowi indywidualnemu. Podobnych wniosków z zapisu meczu (którzy zawodnicy najczęściej współpracują ze sobą, którzy grają niezgodnie z przepisami itp.) można wyciągnąć więcej. W dalszej kolejności dokonywano podziału nagród w ścisłej zależności od ilości zdobytych punktów.

Potwierdzeniem skuteczności tej metody był fakt dużego zaangażowania wszystkich zawodników drużyny w osiąganie jak najlepszego rezultatu realizacji zadań w grze (co równoznaczne było z osiąganiem wymiernych świadczeń materialnych). Mimo dużego zróżnicowania wynagrodzeń za poszczególne mecze (dochodzącego do 300–400%) nie zaobserwowano znaczącego niezadowolenia wśród graczy; zauważono natomiast mobilizację ze strony zawodników do możliwie najlepszej gry.

W rezultacie podsumowania działań zawodników w grze można wyciągnąć następujące wnioski:

- wyznaczanie określonych zadań treningowych konkretnym zawodnikom (np. poprawa gry „jeden przeciwko jednemu”, poprawa gry obronnej, praca nad dokładnością podań, strzałów itp.),
- daleko idące zróżnicowanie nagród za poziom skuteczności realizacji zadań w grze, co stanowi pozytywną motywację dla zawodników uczestniczących w grze,
- ocena stanu wytrenowania i zaangażowania w poszczególnych fazach gry.

Wprawdzie ustawienie wyjściowe nie zmieniło się jednakże modyfikacje w zakresie zadań stawianych zawodnikom oraz ich kontroli spowodowały, że zespół zmienił sposób gry na zdecydowanie ofensywny, realizowany zgodnie z obserwowanymi tendencjami w kierunku tzw. gry wszystkimi siłami.

Wyniki badań uzyskane w zakresie zadań realizowanych przez poszczególnych graczy wskazują, że wraz z rozwojem sportowym zespołu obserwowano zmianę charakteru realizowanych zadań indywidualnych i stopniowe przechodzenie od realizacji zadań specjalistycznych, związanych z grą na określonej pozycji (np. obrońcy głównie odbierali piłkę i przerywali ataki przeciwnika, napastnicy natomiast rozgrywali piłkę i zdobywali punkty) do realizacji zadań uniwersalnych, tzn. każdy z zawodników realizował, w różnej oczywiście proporcji, zarówno zadania obronne, jak i konstrukcyjne. Wskazują na to wyniki obserwacji przebiegu gier klasyfikowanych, w których w początkowej fazie badań procentowy udział obrońców w działaniach ofensywnych był

niewielki, a napastnicy jedynie w nielicznych przypadkach realizowali zadania obronne. W końcowej fazie badań obserwowano wzrost udziału obrońców w realizacji zadań ofensywnych; także napastnicy zdecydowanie częściej realizowali zadania obronne, co było zgodne z założeniami, zawartymi w przyjętej koncepcji prowadzenia zespołu.

W ten sposób cel, jakim było ustabilizowanie składu zespołu, gwarantującego atrakcyjną grę, został osiągnięty. Dodatkowo umowy z zawodnikami zostały tak sformułowane, że zapewniały pełne zaangażowanie zawodników w trakcie trwania całego kontraktu. Zespół w składzie wydawałoby się potencjalnie słabszym (w porównaniu do poprzedniego sezonu) prezentował w lidze dobry poziom, podejmując wyrównaną grę praktycznie z każdym przeciwnikiem. Także w zakresie sposobu gry zespół starał się prezentować grę widowiskową, nastawioną na zdobywanie bramek i to znalazło uznanie wśród kibiców oraz dziennikarzy. Zespół w rundzie jesiennej zdobył 30 bramek tracąc 18, co z 19. zdobytymi punktami dało 7 lokatę w tabeli po rundzie jesiennej (dla porównania podobną liczbę bramek zawodnicy zdobyli w całym poprzednim sezonie).

Wydaje się, że można stwierdzić, iż cele zostały zrealizowane, przy czym tendencje do pogarszania się sytuacji finansowej w klubie były niepokojące, gdyż wymuszały konieczność wprowadzania dalszych zmian w zespole, wynikających z poszukiwania oszczędności.

FORMY FINANSOWANIA GIER UPRAWIANYCH PROFESJONALNIE

Do podstawowych źródeł finansowania klubu sportowego, działającego na podstawie mechanizmów rynkowych, należą:

- środki uzyskiwane ze sprzedaży biletów wstępu i karnetów na imprezy sportowe organizowane przez klub,
- pieniądze pozyskane z transferowania graczy,
- środki pozyskane ze sprzedaży widowiska sportowego (sponsoring),
- kapitał właścicieli klubów, a także środki uzyskane ze sprzedaży udziałów.

Dystrybucja biletów wstępu i karnetów w przypadku dużych klubów sportowych w popularnych dyscyplinach sportu, np. w piłce nożnej czy koszykowej, stanowią istotne źródło dochodów klubu. Kilkanaście do kilkudziesięciu tysięcy widzów kupujących raz lub dwa razy w tygodniu bilety wstępu za równowartość kilku lub kilkunastu dolarów wprowadza do budżetu klubu znaczące kwoty. W przypadku małych klubów w mniej popularnych grach sportowych kwoty te są znacznie mniejsze. W praktyce pieniądze uzyskane w ten sposób przeznaczane są głównie na bieżącą działalność klubu, tj. na pen-

sje dla zawodników i pracowników klubu, premie za zdobyte punkty oraz opłaty dzierżawcze lub eksploatacyjne.

Drugim bardzo ważnym źródłem finansowania działalności klubu są środki uzyskane z transferowania graczy. Celem polityki transferowej powinno być inwestowanie w rozwój zespołu reprezentującego klub. Zestawianie zespołu grającego skutecznie i jednocześnie widowiskowo osiągamy przez następujące działania:

- zakup za stosunkowo nieduże pieniądze graczy utalentowanych, tzw. rozwojowych, którzy na przestrzeni kilku lat powinni znacząco wpłynąć na wzrost poziomu sportowego zespołu oraz atrakcyjność jego gry,
- zakup za stosunkowo duże środki graczy, którzy bezpośrednio po zaaklimatyzowaniu się w zespole znacząco wpłyną na jego poziom sportowy oraz atrakcyjność.

Prawidłowa polityka transferowa powinna prowadzić do uzyskiwania wznoszących wpływów w stosunku do wydatków związanych z zakupem nowych graczy. Zakup graczy powinien gwarantować wzrost poziomu sportowego zespołu i jego atrakcyjność na rynku sportowym, co wiąże się ze zwiększeniem zainteresowania sponsorów, mediów i sympatyków i w konsekwencji większymi znacząco wpływami finansowymi.

Powszechnie oznacza to, że błędem jest wykorzystywanie środków uzyskanych z transferowania własnych graczy na bieżącą działalność klubu. Wyprzedaż graczy prowadzi do osłabienia zespołu i w dłuższym okresie – do utraty pozycji na rynku sportowym.

Sponsoring we współczesnym sporcie zawodowym odgrywa coraz ważniejszą rolę w pozyskiwaniu znaczących środków już nie tylko na bieżącą działalność klubu sportowego, lecz także na jego rozwój. Wynika to z faktu, iż rola środków uzyskanych z transferowania graczy stale maleje. Związane to jest z prawnymi ograniczeniami dotyczącymi możliwości transferowania graczy. Kluby sportowe coraz szerzej udostępniają różnorodnym firmom swoją pozycję na rynku zainteresowań społecznych w zamian za stosowne świadczenia. Sponsoring bezpośredni i pośredni (przez media) bardzo istotnie przyczynia się do rozwoju klubów sportowych.

Ostatnią składową finansów klubu sportowego stanowi kapitał właścicieli klubu oraz środki uzyskane ze sprzedaży udziałów (akcji) klubu na giełdach. Jest to nowa tendencja, którą potwierdza polityka czołowych klubów piłki nożnej w Europie.

Jednak w obecnej sytuacji podstawowe źródło finansowania działalności profesjonalnego klubu sportowego w grach zespołowych stanowią:

- transfery graczy,
- sponsoring bezpośredni i pośredni.

Transfer zawodnika to jego przejście z jednego klubu sportowego do drugiego za zgodą stron i z reguły przy zwrocie kosztów (odszkodowania) za wykształcenie i promocje zawodnika. Każdy transfer powoduje ustanie dotychczasowego i nawiązanie nowego stosunku członkostwa w klubie sportowym.

Zgodnie z ustawą osoby, które uprawiają określoną dyscyplinę sportu, nazywane są „zawodnikami”, którzy obok praw i obowiązków członkowskich, wynikających z przepisów prawa o stowarzyszeniach (1989), mają i realizują obowiązki i uprawnienia sportowe. Wśród obowiązków wynikających z uprawiania sportu wyróżniamy np. zakaz reprezentowania w jednej dyscyplinie sportu więcej niż jednego klubu, nakaz reprezentowania kraju w międzynarodowych zawodach sportowych, a także aktywny udział w procesie szkoleniowym i we współzawodnictwie sportowym, poddawanie się badaniom lekarskim, a także przestrzeganie zasad rywalizacji sportowej.

Natomiast uprawnienia zawodników są zróżnicowane. Zawodnicy profesjonalnie uprawiający sport czynią to na podstawie umowy o pracę. Zawodnicy będący amatorami mogą jedynie otrzymywać stypendia sportowe.

Transfery zawodników ze względu na specyfikę „handlu” zawodnikami budzą zastrzeżenia i dyskusje w środowisku sportowym. Różnorodność poglądów dotyczących etycznych oraz prawnych stron tego zjawiska wymaga wyważonego podejścia stron negocjujących transfery.

W zakresie profesjonalnej gry sportowej zorganizowaną rywalizacją sportową czy rozgrywkami klasyfikowanymi dysponuje tylko jeden ofertodawca, w zakresie krajowym jest to narodowy związek sportowy, w zakresie międzynarodowym – narodowe związki poszczególnych państw, zorganizowane z kolei w odpowiednich zrzeszeniach międzynarodowych, jak np. UEFA lub FIFA. Na wszystkich płaszczyznach oferuje się więc organizowanemu współzawodnictwu ustalony z góry system obowiązujący w sposób wiążący i polegający w swej istocie na tzw. licencjonowaniu.

Ponieważ zawodnicy zdani są w wykonywaniu zawodu piłkarskiego na ten monopolistyczny system, związek sportowy może reglamentować uczestnictwo przez odpowiednie licencjonowanie, warunki uczestnictwa i reguły dotyczące współzawodnictwa.

Rozróżnić należy przynajmniej 5 różnych stanów rzeczy związanych z transferami (Arens 1991):

- a) wymiana graczy między klubami amatorskimi,
- b) amator staje się piłkarzem zawodowym,
- c) zmiana klubu przez piłkarzy zawodowych,
- d) powrót do amatorstwa piłkarzy zawodowych,
- e) zmiana klubu przez zawodników młodzieżowych.

Uprawianie gier sportowych, jak i pozostałych dyscyplin bazuje na stosunku członkostwa w klubach sportowych, ukształtowanym jako stosunek trwałej wierności („przywiązania”) do barw klubowych. Rezygnacja z członkostwa nie została wprowadzić wykluczona, ale skoro nie jest to potrzebne zawodnikowi kończącemu karierę sportową (może on nadal pozostawać członkiem klubu), to w regulacjach statutowych (potem także w przepisach prawa) rezygnację taką związane z jedną tylko przyczyną, tj. zamiarem przejścia do innego klubu, żądając na to zgody klubu dotychczasowego. Ujawnienie takiego zamiaru było jednak dla klubu nie tylko naruszeniem należnej mu wierności, ale również pośrednim przynajmniej dowodem, że zawodnik działa w celu osiągnięcia osobistej korzyści materialnej. Klub odmawiał więc swojej zgody, a w „odwecie” stosował też często karę okresowej dyskwalifikacji (motywowaną oficjalnie tzw. niesportowym zachowaniem zawodnika), odbierając zainteresowanemu na czas kary w ogóle prawo do zmiany klubu.

Dotychczas przejście zawodnika do nowego klubu wymagało zgody klubu, który zawodnik aktualnie reprezentował. Obecnie dąży się do sytuacji, w której zawodnik może zawrzeć z klubem przyjmującym ważną umowę o pracę, niezależnie od porozumienia między obu klubami na temat wysokości odszkodowania za transfer.

Doświadczenia wszystkich krajów, w których uprawiane są gry sportowe, pokazały, że właśnie odszkodowanie transferowe jest konieczne dla zachowania zdolności klubów do współzawodnictwa na płaszczyźnie sportowej i ekonomicznej.

Nazwa „odszkodowanie za wyszkolenie” jest zwrotem konwencjonalnym, który niezbyt dokładnie oddaje, a niekiedy wręcz ukrywa prawdziwą treść tej instytucji. Tylko kwota, jaką otrzymuje klub „oddający” pierwszy raz zawodnika z zespołu niższej klasy do zespołu I lub II ligi (co z grubsza oznacza przejście z kręgów amatorskich do piłkarstwa profesjonalnego), może być w przybliżeniu oceniana jako zryczałtowany ekwiwalent za „odkrycie” zawodnika, jego wstępne wyszkolenie oraz późniejsze doskonalenie jego sportowych kwalifikacji. Jeśli w tak pojętym wyszkoleniu uczestniczyłyby więcej klubów, to wspomniany ekwiwalent należałoby proporcjonalnie podzielić. Ekwiwalent za dalsze zmiany przynależności klubowej orientuje się natomiast na rynkową wartość aktualnych umiejętności sportowych gracza. Dopóki ta wartość wzrasta, dopóty klub nie tylko odzyskuje równowartość ekwiwalentu za wyszkolenie (raz zapłacony ekwiwalent jest potem z procentami przerzucany na kolejne kluby „przejmujące” zawodnika), ale może też uzyskać dochód tym wyższy, im niższe były własne wydatki klubu na zawodowe doskonalenie gracza. W przeciwnym razie, tj. na wypadek obniżenia się sportowego poziomu zawodnika, klub poniesie finansową stratę, którą spróbuje zrekom-

pensować sobie w innych transferach. Dodatni bilans tych zysków i strat (wliczając weń transfery zagraniczne) sprawia, że klub jest w stanie pozyskiwać co najmniej obiecujących zawodników z niższych klas, a tym samym sprostać wymaganiom konkurencji, co jest warunkiem atrakcyjności ligowych rozgrywek (Kijowski 1989).

Ekwiwalent za wyszkolenie wydaje się więc uzasadniony, tym bardziej, że trudno sobie wyobrazić skuteczny system kontroli przestrzegania podobnego zakazu. Ważna byłaby natomiast próba zobiektywizowania kryteriów ustalenia wysokości ekwiwalentu, aby zapobiegać podnoszeniu go do absurdalnych niekiedy rozmiarów. Docelowa regulacja prawna powinna być zgodna z zasadami przyjętymi np. przez UEFA, dla której wysokość ekwiwalentu za wyszkolenie jest iloczynem przychodów brutto, uzyskanych przez gracza w poprzednim sezonie rozgrywek oraz współczynnika obliczeniowego, zależnego od wieku zawodnika. Dopóki jednak będą się utrzymywać poważne różnice w wynagradzaniu graczy w Europie wschodniej i zachodniej, dopóty jednolity mechanizm opłaty transferowej nie może liczyć na powszechną aprobatę (Eilers 1982).

Dla polskiego sportu sprawą dziś najpilniejszą jest przerwanie zależności między uzgodnieniem wysokości ekwiwalentu za wyszkolenie a zwolnieniem zawodnika z dotychczasowej przynależności klubowej. Rodzajowa odrębność transferu jako jedynej podstawy zmiany członkostwa nie tkwi bowiem w możliwości żądania ekwiwalentu za wyszkolenie, gdyż jest to bez ograniczeń dozwolone także przy innych zmianach członkostwa w różnych dyscyplinach sportu. Najbardziej charakterystycznym rysem polskiego transferu jest dokonywanie go niejako ponad graczem, jak też stawianie gracza w przymusowej sytuacji. Wystarczy wskazać, że pomimo ustania stosunku pracy gracz pozostaje z klubem nadal w stosunku członkostwa, którego nie może sam rozwiązać. Nie ma też roszczenia o zawarcie z nim nowej umowy o pracę, nie mówiąc już o zachowaniu w niej dotychczasowych warunków wynagrodzenia. Zanim klub nie znajdzie odpowiedniego (również dla zawodnika!) kontrahenta umowy transferowej, co teoretycznie może trwać bardzo długo, zawodnikowi pozostaje ubieganie się o zasiłek dla bezrobotnych (Kijowski 1989).

Dlatego poszukiwanie systemu odszkodowań za transfer, ustalonego za pomocą określonych obiektywnie mierników, wydaje się być uzasadnione. Warunki transferowe powinny uwzględniać następujące założenia (Malatos 1988):

1. Odstępne w ramach transferu zawodnika do profesjonalnego klubu powinno być ustalone na podstawie obiektywnych kryteriów, z uwzględnieniem wieku, dochodów piłkarza w byłym klubie, oferowanych przez dotychczasowy i nowy klub warunków umowy, udziału zawodnika w meczach reprezentacji i przynależności ligowej oraz klubowej.

2. Jeżeli klub oddający jest klubem amatorskim, to narodowy związek sportowy powinien ustalić sumę ryczałtową odszkodowania za transfer, która nie podlegałaby negocjacji.
3. Jeżeli klub odstępujący nie proponuje graczowi nowej umowy, zawierającej zbliżone jak w kończącej się umowie warunki, to klubowi przysługuje odszkodowanie za transfer w wysokości ustalonej przez odpowiedni organ narodowego związku sportowego.
4. Jeżeli transfer nie dojdzie do skutku z powodu wysokości odstępnego, to klub oddający musi zagwarantować zawodnikowi premię wynikającą z zawarcia umowy i to w takiej samej wysokości. Jeśli tego nie uczyni, zawodnik staje się wolny i może opuścić klub bez żadnych dodatkowych warunków.
5. Roszczenie o odstępnę nie przysługuje, gdy zawodnik osiągnął określony wiek, np. 32 lata i ma już za sobą część kariery zawodowej.

Argumenty przemawiające za utrzymaniem transferowania zawodników:

- Uzyskanie odszkodowania za wyszkolenie i promocję zawodników pozwala klubom uzyskać stabilizację i względną niezależność finansową od sponsorów, a atrakcyjność zawodowego uprawiania sportu zależy od konkurencyjności między zespołami reprezentującymi różne kluby sportowe o podobnym poziomie sportowym. Poziom wynika z zasobności finansowej klubów.
- Szkoleniem młodych zawodników zajmują się w dużym zakresie mniejsze kluby sportowe, często amatorskie i pieniądze uzyskane z transferów stanowią główne źródło ich egzystencji i przygotowania kolejnych zawodników. Stąd też konieczna jest podbudowa finansowej wypłacalności klubów amatorskich, tak aby z jednej strony funkcjonować mogła wymiana między klubami amatorskimi i profesjonalnymi, i to dzięki awansowi i degradacji jako nieodzownym elementom składowym systemu opartego o rywalizację, a z drugiej strony – aby następowało odkrywanie i rozwój młodzieży. Rywalizacja ligowa straciłaby swoje napięcie i atrakcyjność, gdyby różnice w ekonomicznej sytuacji klubów odbić się miały spadkiem ich pozycji sportowej, ponieważ kluby biedne traciłyby zawodników, którzy przyczyniają się do ich sportowych osiągnięć na rzecz płacących lepiej bogatych klubów.

Choć w ramach zmiany miejsca pracy zawodników ograniczona zostaje swoboda wykonywania zawodu, to jednak dla zainteresowanej społeczności zajmującej się zawodową grą sportową troska o atrakcyjność zawodowego uprawiania sportu staje się podstawą rozsądnego kompromisu dla dobra wspólnego, czyli akceptacją tego stanu.

W kontekście stosunku pracy wyrażonego umową między zawodnikiem a klubem ten ostatni może ograniczyć i skreślać czynności zawodowe pra-

cownika-zawodnika po zakończeniu kontraktu i po spełnieniu określonych warunków umowy o pracę. Warunkami tymi są przede wszystkim wcześniejsze uzgodnienia, odpowiedni czas ważności umowy i wiążące przyrzeczenia odszkodowania karencyjnego. Wyrównanie finansowe między klubami może również następować w sposób, który nie ingeruje w swobodę wyboru miejsca pracy zawodnika. W tej kwestii proponowane były najprzeróżniejsze modele, przykładowo: inny podział wpływów z gier liczbowych. System transferowy jako środek wyrównania finansowego wydaje się także i z tego względu odpowiedni, gdyż płacenie bardzo wysokich odszkodowań za transfery polega właśnie na tym, że umożliwia wprowadzenie do sportu dodatkowych pieniędzy (od sponsorów i mecenasów), tak potrzebnych do rozwoju gier sportowych.

Zgodnie z ogólnymi przepisami prawa pracy terminowe umowy o pracę są dopuszczalne w sposób ograniczony. Dlatego kluby mogą zawierać z zawodnikami tylko raz terminową umowę o pracę, a później muszą, o ile nie dojdzie do porozumienia o przedłużeniu zatrudnienia, zezwolić zawodnikowi na odejście i to bez odszkodowania transferowego. Jeśli chcą związać zawodnika, muszą zawrzeć z nim bezterminowe umowy o pracę i to o możliwie długim okresie wypowiedzenia (dopuszczalne są w stosunku do pracownika okresy wypowiedzenia do 5 lat).

Jeśli zaś inny klub chce przejąć zawodnika, musi „wyzwolić” tego zawodnika z umowy o pracę, co z jednej strony wymaga porozumienia z zawodnikiem, a z drugiej – z dotychczasowym klubem. W tych ramach rzeczywiście można dowolnie negocjować odszkodowanie za rozwiązanie umowy. W przeciwnym razie zawodnik nie może opuścić klubu. Jeśli zaś zerwie umowę, to wówczas dotychczasowy klub może nawet zaskarżyć, zgodnie z zasadami prawa o uczciwej konkurencji, nowy klub o zaniechanie zatrudnienia zawodnika z powodu skłonienia go do złamania zobowiązania. Zresztą również klub może wystąpić przeciw zawodnikowi z roszczeniami z powodu zawinienia rozwiązania umowy. Rozwiązanie to byłoby również korzystne dla zawodników, bo swoją gotowość zawarcia takich długoterminowych umów o pracę mogliby oni uzależnić od odpowiedniego finansowego wsparcia tych umów i tym samym w systemie odszkodowania transferowego partycypować odpowiednio do własnej wartości rynkowej.

Wedle dotychczasowego systemu zawodnicy są w znacznym stopniu wyłączeni z uczestnictwa w sumach odstępnego, chyba że przed zawarciem umowy o pracę dokonali z klubami odpowiedniego uzupełnienia umowy. Z pewnością trzeba będzie uznać, że inaczej niż w innych zawodach powinno nastąpić łatwiejsze zakończenie okresu pracy w klubie w zależności od wieku gracza np. od 30 do 32 roku życia. Spowodować to może przykładowo terminowa umowa o pracę odnosząca się do osiągnięcia określonego wieku. W tym

zakresie nie ma jednak żadnej szczegółowej regulacji dotyczącej odszkodowań transferowych. W takiej sytuacji zawodnik miałby uzasadniony interes w tym, aby od określonego wieku zmienić klub na łatwiejszych warunkach i jeszcze raz przed zakończeniem kariery poprawić warunki ekonomiczne stosunku pracy innych zawodników w piłce nożnej.

Przykład rozwiązań stosowanych w piłce nożnej w Polsce

Zmiana przynależności klubowej zawodnika każdej kategorii wiekowej następuje na podstawie umowy zawartej między zainteresowanymi klubami. Nie może ona być zawarta bez zgody zawodnika.

Zawodnik, który ukończył 18 rok życia, może być transferowany definitywnie lub czasowo jedynie do klubu mającego zespół uczestniczący w rozgrywkach seniorów.

W przypadku, gdy klub I i II ligi, z którego zawodnik odchodzi w wyniku zmiany przynależności klubowej, i klub I i II ligi, do którego zawodnik przechodzi, nie mogą osiągnąć porozumienia co do wysokości ekwiwalentu za wykształcenie gracza, każdy z nich może zwrócić się do Rady Piłkarskiej Ligi Polskiej z wnioskiem o przeprowadzenie postępowania mediacyjnego.

W przypadku nieosiągnięcia porozumienia w postępowaniu mediacyjnym strony mogą poddać wynikły spór pod rozstrzygnięcie Sądu Polubownego działającego w ramach Związku, a zawodnik, którego nie łączy umowa z klubem, z którego odchodzi, powinien być warunkowo uprawniony do gry w klubie, do którego przechodzi na okres 3 miesięcy.

W trakcie postępowania mediacyjnego przy ustaleniu ekwiwalentu za wykształcenie piłkarza uwzględnia się następujące kryteria:

- wiek zawodnika,
- aktualną klasę sportową z uwzględnieniem pozycji na boisku oraz liczby rozegranych meczów,
- wysokość zarobków osiągniętych w klubie lub reprezentacji.

Niezależnie od stałej zmiany przynależności klubowej zawodnicy uprawiający grę w piłkę nożną mogą być transferowani czasowo do innego klubu na okres nie przekraczający dwóch kolejnych cykli rozgrywek.

Czasowe transferowanie zawodników I i II ligi może nastąpić w okresie od 1 lipca danego roku do 28 lutego następnego roku, natomiast zawodników klas niższych niż I i II liga – od 1 lipca danego roku do 31 marca następnego roku.

Zawodnicy uprawnieni do klubów I i II ligi, którzy w danym cyklu rozgrywkowym wystąpili w zespole ligowym jedynie w rundzie jesiennej mogą być transferowani czasowo do klubów klas niższych niż I i II liga także w okresie od 1 do 31 marca danego roku.

Czasowe transferowanie zawodnika do innego klubu następuje zgodnie z umową i może być odpłatne. Nie może natomiast być zawarte bez zgody zawodnika, zawodnik czasowo transferowany może powrócić przed upływem umowy do klubu macierzystego za zgodą stron i gracza, o ile taka możliwość przewidziana była w umowie.

Zawodnicy o statusie amatora mogą być transferowani na zasadach przewidzianych dla graczy nieamatorów, przy czym powyższa zmiana następuje na podstawie umowy między zainteresowanymi klubami i może mieć charakter odpłatny.

Przy rozpatrywaniu odwołań od decyzji w sprawach przynależności klubowej obowiązuje zasada dwuinstancyjności.

Zawodnik w wieku 16–18 lat może podpisać z klubem umowę przedwstępną o przygotowanie do zawodowego uprawiania gry w piłkę nożną, która powinna określić rodzaj i czas trwania tego przygotowania oraz wysokość świadczeń na rzecz zawodnika. Po ukończeniu 18 roku życia zawodnik podpisuje na okres 5 sezonów (do ukończenia przez niego 23 roku życia) umowę z klubem, która ma charakter kontraktu ekonomicznego zgodnie z regulaminem FIFA.

Po wygaśnięciu pierwszego kontraktu nieamatorskiego zawodnik może zawrzeć umowę z dowolnie wybranym przez siebie klubem, mającym siedzibę w kraju lub za granicą, na dowolny okres czasu.

Umowa o nieamatorskie uprawianie gry w piłkę nożną, może być wcześniej rozwiązana za obopólnym porozumieniem stron, gdy zawodnik, który ukończył 21 rok życia może przejść do I-ligowego klubu zagranicznego, zaś każdy piłkarz o statusie nieamatora – do klubu mającego siedzibę w Polsce, jednak dopiero po upływie 6 miesięcy od podpisania niniejszej umowy.

Zawodnik, który po wygaśnięciu umowy o przygotowanie do nieamatorskiego uprawiania gry w piłkę nożną lub pierwszego kontaktu nieamatorskiego nie podpisał z zatrudniającym go dotychczas klubem lub nowym klubem kontraktu nieamatorskiego, może uzyskać status amatora po upływie 6 miesięcy od wygaśnięcia trwającej dotychczas umowy.

Zmiana przynależności klubowej zawodników I i II ligi nastąpić może w okresie od 1 lipca danego roku do 28 lutego następnego roku, natomiast zawodników klas niższych niż I i II liga w okresie od 1 lipca danego roku do 31 marca następnego roku.

Zawodnicy klas niższych niż I i II liga mogą ponadto zmieniać przynależność klubową do klas wyższych w ciągu całego roku kalendarzowego.

Zawodnicy uprawnieni do I i II ligi, którzy w danym cyklu rozgrywkowym wystąpili w zespole ligowym jedynie w rundzie jesiennej mogą być potwierdzeni i uprawnieni do gry w klubach klas niższych niż I i II liga także w okresie od 1 do 31 marca danego roku.

Jeżeli zawodnik niepełnoletni wystąpi z wnioskiem o zmianę przynależności klubowej w związku ze zmianą adresu stałego pobytu przez jego rodziców lub prawnych opiekunów, klub jest zobowiązany wyrazić zgodę na zmianę przynależności klubowej, rozwiązując istniejącą umowę o przygotowanie do nieamatorskiego uprawiania gry w piłkę nożną.

W związku z licznymi przypadkami naruszania praw niepełnoletnich sportowców konieczne jest dokonanie wykładni sytuacji, w której niepełnoletni zawodnicy, członkowie stowarzyszeń sportowych w momencie wystąpienia ze stowarzyszenia są karani przez to stowarzyszenie karencją, która uniemożliwia im w tym okresie przejścia do innego stowarzyszenia.

Moim zdaniem uniemożliwienie młodemu sportowcom przejść do stowarzyszeń, które gwarantują lepsze warunki rozwoju sportowego (kadre szkoleniową, sprzęt i bazę sportową, poziom rywalizacji sportowej), narusza dobra młodego człowieka. Sytuacja taka utrudnia, a w niektórych przypadkach uniemożliwia młodemu uzdolnionym ludziom rozwój ich talentu, gdyż karencja nałożona przez stowarzyszenie sportowe uniemożliwia dostosowanie procesu szkoleniowego do indywidualnych potrzeb młodego zawodnika.

W przypadkach, o których mowa powyżej, między pełnoprawnymi opiekunami niepełnoletniego zawodnika a stowarzyszeniami, które reprezentowali, nie są zawierane umowy kontraktowe, cywilno-prawne, handlowe, ani inne.

Sytuację powyższą w chwili obecnej regulują różne akty prawne, i tak zgodnie z art. 10 ust. 1 pkt. 4 ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. Nr 20, poz. 104 z późniejszymi zmianami) statut stowarzyszenia lub związku stowarzyszeń określać powinien „sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa, prawa i obowiązki członków”. W stosunku do członków stowarzyszeń sportowych – dodatkowym postanowieniem regulującym sprawę członkostwa jest art. 26 ustawy z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej (Dz.U. Nr 25, poz. 113 z późniejszymi zmianami), w którym stwierdza się, że zasady i tryb zmiany przynależności do klubu sportowego zawodników ustalają właściwe polskie związki sportowe. Istotnym elementem w sprawie jest fakt, iż regulaminy polskich związków sportowych ustalające zmiany barw klubowych zawierają postanowienia, iż w przypadku zawodników, którzy nie ukończyli 18 roku życia warunkiem niezbędnym na dokonanie takiej zmiany jest zgoda rodziców lub opiekunów prawnych. Właśnie te postanowienia zabezpieczają interesy niepełnoletnich sportowców. Należy zaznaczyć, że postanowienie takie zawiera również regulamin zmiany barw klubowych Polskiego Związku Piłki Nożnej.

W porównaniu do uchylonej ustawy o kulturze fizycznej wyeliminowano postanowienie, iż uprawianie sportu odbywa się zgodnie z regulaminami stowarzyszeń kultury fizycznej. Do rangi zasady podniesione zostało stwierdzenie,

że uprawianie sporu jest dobrowolne. Zasada dobrowolności wynika z istoty stowarzyszeń, których byt prawny określa ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Art. 2 tej ustawy stwierdza, że „stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeczeniem w celach niezarobkowych”. Rozwinięciem tego postanowienia jest art. 6 ust. 2 Prawa o stowarzyszeniach, stwierdzający, iż „Nikogo nie wolno zmuszać do udziału w stowarzyszeniu lub ograniczać jego prawa do wystąpienia ze stowarzyszenia. Nikt nie może ponosić ujemnych następstw z powodu przynależności do stowarzyszenia albo pozostawania poza nim”.

Instytucję transferu w zupełnie nowym świetle stawia sprawa zawodnika piłki nożnej Jeana-Marca Bosmana (Werdykt... 1998), w opinii którego zasady dokonywania transferów określone przez Belgijską Federację Piłki Nożnej (BFPN) oraz UEFA i FIFA uniemożliwiły mu przejście do francuskiej drużyny US Dunkierka. Bosman zdecydował się na podjęcie kroków prawnych przeciwko BFPN i UEFA.

Gracz spodziewał się uzyskać od sądu krajowego orzeczenie stwierdzające, iż zasady dokonywania transferów oraz przepisy odnoszące się do narodowości nie powinny mieć zastosowania w jego przypadku, ponieważ były niezgodne z postanowieniami Traktatu Rzymskiego, zarówno dotyczącymi konkurencji, jak i swobodnego przepływu siły roboczej. Belgijski sąd krajowy skierował sprawę do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości.

Do Trybunału skierowane zostały następujące pytania:

„Czy postanowienia Art. 48, 85 i 86 Traktatu Rzymskiego z 25 marca 1957 r. należy interpretować jako:

- a) zakaz występowania przez klub sportowy z żądaniem wpłacenia konkretnej kwoty przez klub zatrudniający gracza po wygaśnięciu dotychczas obowiązującego kontraktu i zakaz przyjmowania takiej wpłaty,
- b) zakaz umożliwiający krajowym i międzynarodowym stowarzyszeniom, związkom lub federacjom sportowym umieszczania w ich regulaminach wewnętrznych postanowień ograniczających udział sportowców zagranicznych z Państw Członkowskich Wspólnoty Europejskiej w rozgrywkach organizowanych przez te stowarzyszenia, związki bądź federacje?” (Werdykt... 1998).

Odnosząc się do zasad dotyczących transferów, Trybunał zajął stanowisko, iż w sposób bezpośredni powodują one ograniczenie dostępu zawodników do rynku pracy w innych państwach członkowskich i w związku z tym mogą również prowadzić do ograniczenia swobody przepływu siły roboczej; z tego względu są więc niezgodne z postanowieniami Traktatu.

Trybunał odrzucił uzasadnienia przedstawione przez federacje, wyrażając opinię, iż cele, którym mają służyć zasady przeprowadzania transferów – utrzy-

manie równowagi finansowej i konkurencyjnej między klubami oraz wspieranie młodych zawodników – można osiągnąć również innymi środkami, nie utrudniającymi swobodnego przepływu siły roboczej.

W przypadku gdy kontrakt zawodowego gracza, będącego obywatelem jednego z Państw Członkowskich Wspólnoty Europejskiej, z jego macierzystym klubem wygaśnie, klub ten nie może zabronić mu podpisania kolejnego kontraktu z innym klubem w którymkolwiek z pozostałych państw członkowskich, ani też utrudniać podpisania takiego kontraktu, żądając uiszczenia opłaty transferowej lub przekazania określonej kwoty na cele szkoleniowe bądź rozwój działalności klubu.

Zabronione jest także stosowanie wszelkiego rodzaju ograniczeń dotyczących narodowości graczy zawodowych będących obywatelami jakiegokolwiek z Państw Członkowskich Unii Europejskiej (odnosi się do meczów rozgrywanych między klubami, organizowanych przez stowarzyszenia lub związki sportowe).

Trybunał zdecydował, że niniejsza interpretacja nie będzie miała mocy wstecznej, tzn. nie będzie stosowana w odniesieniu do dotychczasowych transferów, z wyjątkiem przypadków, w których konkretne osoby podjęły we właściwym czasie odpowiednie działania, mające na celu ochronę ich praw. Z tego też względu niniejsze orzeczenie Trybunału nie może być traktowane jako argument uzasadniający jakiegokolwiek roszczenia, których przedmiot stanowiłyby kwoty już wpłacone bądź należne z tytułu zobowiązań zaciągniętych przed dniem 15 grudnia 1995 r., z wyjątkiem przypadków, kiedy roszczenia te były zgłaszane przez osoby dochodzące ich na drodze sądowej lub też byłyby ekwiwalentne w stosunku do roszczeń, jakie zostałyby uznane za zasadne zgodnie z odpowiednimi przepisami prawa obowiązującymi w danym kraju przed dniem ogłoszenia niniejszej decyzji.

Orzeczenie to dotyczy wszystkich 15 Państw Członkowskich Unii Europejskiej oraz Islandii, Lichtenштajnu i Norwegii, które wchodzi w skład Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG), z tego względu, iż zgodnie z postanowieniami układu o tworzeniu tego obszaru pracownicy najemni oraz osoby prowadzące działalność gospodarczą mają prawo swobodnego przemieszczania się i osiedlania w obrębie Wspólnoty Europejskiej (WE). Kwestie dotyczące respektowania tego prawa podlegają jurysdykcji Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości.

Decyzja ta wchodzi w życie ze skutkiem natychmiastowym; nie jest przewidziany żaden okres przejściowy, w którym obowiązywałaby ona w niepełnym zakresie. Oznacza to, iż orzeczenie Trybunału musi być wprowadzone w życie z dniem 15 grudnia 1995 r.

FIFA i UEFA poinformowały, że zasady systemu transferów międzynarodowych nie mają już zastosowania do tych zawodników, którzy z chwilą wygaśnięcia ich poprzednich kontraktów przeszli do klubów w innych państwach wchodzących w skład EOG. UEFA potwierdziła, iż zdecydowała ze skutkiem natychmiastowym o zniesieniu ograniczeń odnoszących się do narodowości zawodników.

W decyzji Trybunał nie ustosunkował się do zasad transferów w państwach należących do WE lub EOG, ale przepisy FIFA i UEFA oraz przepisy federacji krajowych muszą być zgodne z postanowieniami Traktatu odnoszącymi się do konkurencji. Narodowe systemy transferów są w istocie swojej sprzeczne z tymi postanowieniami, w szczególności zaś – z postanowieniami art. 85 Traktatu.

Trybunał nie odniósł się do kwestii zgodności z postanowieniami Traktatu zasad dotyczących uiszczania opłat w przypadku transferów zawodników spoza WE czy EOG. Utrzymanie takiego systemu w stosunku do graczy z tzw. państw trzecich stanowi jednak w istocie swojej naruszenie postanowień art. 85 Traktatu, ponieważ czynnikiem decydującym o jego zastosowaniu jest narodowość zawodnika, którego kontrakt z klubem w jego kraju już wygasł i który gra teraz w innym klubie, w tym samym kraju, i czasowo podlega przepisom dotyczącym transferów obowiązującym w tym kraju. Oznacza to na przykład w przypadku:

- Hiszpanii, że opłata za transfer mająca charakter rekompensaty będzie musiała zostać przekazana poprzedniemu klubowi jedynie wówczas, jeśli dany gracz ma mniej niż 25 lat;
- Francji, że opłatę taką nowy klub będzie musiał uiścić tylko wtedy, jeśli klub, w którym poprzednio grał dany zawodnik, jest jednocześnie tym klubem, z którym podpisał on swój pierwszy zawodowy kontrakt;
- Grecji, że zgoda na przejście zawodnika do innego klubu może być uzależniona od przekazania przezeń pewnej kwoty na rzecz poprzedniego klubu, chociaż rekompensata jako taka nie jest formalnie wypłacana. Według UEFA nowe kluby najczęściej przekazują jednak określone sumy w związku z transferem zawodników.

Stwierdzono, iż małe kluby mogą odczuć negatywne skutki zmian wprowadzonych w systemie transferów. Dotychczasowe doświadczenia wielu krajów pokazują jednak, że korzyści wynikające z przeprowadzenia transferów na obecnych zasadach nie są ani powszechne, ani też nie dotyczą w tym stopniu wszystkich małych klubów. Zyski koncentrują się w głównej mierze w kilku klubach z ekstraklasy.

Argument, że małe kluby są całkowicie uzależnione od wpływów z transferów i od napływu środków finansowych przekazywanych przez większe kluby,

można podważyć, posługując się choćby dwoma przykładami przytoczonymi niżej.

1. Trzy czwarte wszystkich kwot wypłacanych przez zespoły ekstraklasy (Premier League) w Wielkiej Brytanii w sezonie 1992/1993 trafiło do innych klubów z tej samej kategorii, nie zaś do małych, II- i III-ligowych klubów (dane za Football Trust 1992/93).
2. Dwie trzecie pieniędzy wydatkowanych na transfery przez kluby pierwszoligowe w Wielkiej Brytanii trafiło do innych zespołów pierwszoligowych, przy czym 91% tej kwoty otrzymały najwyżej sklasyfikowane kluby Grup A i B (dane za Football Trust 1992/93).

Kiedy w kolejnym sezonie zacznie obowiązywać nowy system, kluby będą musiały wypracować inne od dotychczas stosowanych sposoby pozyskiwania funduszy.

Kluby zawodowe muszą przeanalizować możliwości uzyskiwania dochodów z innych źródeł, takich jak np.:

- sprzedaż praw do transmisji telewizyjnych,
- wpływy z reklam,
- zakłady piłkarskie i totalizator,
- sprzedaż pewnych artykułów (np. akcesoriów klubowych),
- wpływy z biletów,
- Liga Mistrzów itp.

Praktyka pokazała (dotyczy to np. Hiszpanii), że zawodowe kluby piłkarskie mogą prowadzić działalność również po zniesieniu systemu transferów. Po okresie adaptacyjnym liga hiszpańska przeżywa obecnie okres niespotykanej przedtem świetności.

Zniesienie systemu transferów w lidze baseballowej w USA przyniosło korzyści w postaci np.:

- wzmocnienia podstaw finansowych działalności klubów,
- lepszego zarządzania finansami w klubach,
- zwiększenia zarobków zawodników,
- zacieśnienia współpracy między przedstawicielami władz klubowych a przedstawicielami zawodników,
- wypracowania nowych, nowatorskich sposobów pozyskiwania środków finansowych.

Rozstrzygnięcie Trybunału wymusza więc solidarne współdziałanie klubów i zawodowych graczy w poszukiwaniu rozwiązań, które umożliwią rekompensowanie zwłaszcza małym klubom kosztów związanych z trenowaniem zawodników. Korzystne byłoby również stworzenie warunków powodujących, że federacje krajowe będą likwidowały dotychczasowe narodowe systemy transferów i zastępowały je – stopniowo i najpierw w odniesieniu do klubów

biorących udział w rozgrywkach UEFA – innymi rozwiązaniami, pozwalającymi na zrekompensowanie kosztów treningu zawodników oraz utrzymanie równowagi między klubami w taki sposób, aby zachowana została zasada równości szans i nieprzewidywalności wyników spotkań.

Nowe możliwości wyboru otwierają się teraz zwłaszcza przed zawodnikami średniej klasy, którzy dotychczas nie zawsze mogli uzyskać za swoje umiejętności „cenę” odpowiadającą ich wartości rynkowej i których istniejący system niejako blokował.

UEFA mogłaby na przykład:

- opracować nowy system „podziału bogactw”, w którym część wpływów z rozgrywek Ligi Mistrzów i sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych byłaby przekazywana przez większe kluby mniejszym; nie ulega wątpliwości, że Liga Mistrzów przynosi obecnie zyski jedynie klubom największym;
- poprawić współpracę między kierownictwem klubów a organizacjami skupiającymi zawodników przez stworzenie wspólnych komisji;
- zmodyfikować politykę inwestycyjną na szczeblu klubów i poprawić zarządzanie (finansami) klubów.

Po ogłoszeniu werdyktu Trybunału w sprawie Bosmana niektóre federacje piłkarskie (np. Danii i Holandii) uznały, że systemy transferów dotychczas obowiązujące w tych krajach również nie mają mocy prawnej. Inne ustaliły okres przejściowy (wynoszący dla przykładu rok w Niemczech i pięć lat w Belgii), w ciągu którego system ten ma być stopniowo zniesiony.

Dzięki orzeczeniu Trybunału z 15 grudnia 1995 r. jest możliwe np., że AC „Milan” zagra w składzie z sześcioma niemieckimi zawodnikami, ponieważ zgodnie z wykładnią Trybunału art. 48 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską nie zezwala na stosowanie ograniczeń ustalonych przez stowarzyszenia i federacje sportowe, zgodnie z którymi w meczach rozgrywanych podczas zawodów organizowanych przez te stowarzyszenia bądź federacje w składzie drużyny może znaleźć się jedynie pewna liczba zawodników, będących obywatelami innego państwa członkowskiego.

Po 15 grudnia 1995 r. zawodowy piłkarz francuski nie będzie mógł zagrać w drużynie narodowej Belgii albo Włoch, ponieważ Trybunał orzekł, że postanowienia prawa Wspólnoty Europejskiej dotyczące swobodnego przepływu osób oraz świadczenia usług nie wykluczają stosowania zasad lub praktyk uzasadnionych względami innej niż gospodarcza natury, związanych z określonym charakterem i uwarunkowaniami niektórych meczów w przypadku meczów rozgrywanych przez dwie drużyny narodowe.

Ograniczenia zakresu stosowania postanowień tego rodzaju nie mogą jednak wykraczać poza obszar określony przez cel, jakiemu mają służyć.

Wydaje się, że orzeczenie Trybunału będzie miało jakiś wpływ na poziom europejskiego piłkarstwa. Poziom ten może, ale wcale nie musi, wzrosnąć bardzo znacznie. Piłkarze mają teraz swobodę w wyborze klubów i nie są już skrepowani ograniczeniami w postaci nadmiernie wysokich opłat transferowych. Dzięki temu są w stanie znaleźć klub w takim miejscu i na takim poziomie, które najlepiej służyć będą ich dalszemu rozwojowi. Może to oznaczać, iż wzrośnie konkurencja między zawodnikami, co najprawdopodobniej wpłynie korzystnie na poziom europejskiego piłkarstwa. W niektórych krajach dyskutowana była kwestia, czy obowiązujące w nich systemy transferów nie odbijają się negatywnie na poziomie rozgrywek ekstraklasy.

W opinii niektórych specjalistów jedną z głównych przyczyn spadku poziomu rozgrywek w pewnych krajach, obserwowanego w ciągu ostatnich 3–4 lat, są zbyt wysokie opłaty transferowe. Uniemożliwiają one wielu bardzo utalentowanym zawodnikom grającym w słabszych klubach zmianę drużyny, a w konsekwencji również rozwój umiejętności dzięki przejściu do lepszego zespołu.

Mniejsze kluby również powinny szukać alternatywnych źródeł dochodu. Jeżeli istotną rolę w finansowaniu działalności klubu odgrywały transfery, może on na przykład rozważyć podniesienie opłaty członkowskiej dla młodzików i amatorów. Jej wysokość jest różna w różnych krajach (od 1500 franków belgijskich dla młodzika w półprofesjonalnym belgijskim klubie do 6000 franków belgijskich dla członka klubu w Danii). Jeżeli kluby podniosą tylko nieznacznie opłaty członkowskie dla młodzików i amatorów, łatwiej będzie im wówczas pokryć koszty treningu.

Małe kluby mogą również podejmować rozmaite działania w skali lokalnej, na przykład nawiązując kontakty z przedstawicielami handlu, czy zawierając umowy sponsoringu z miejscowymi firmami. W krajach skandynawskich wiele mniejszych klubów wykorzystuje totalizatory i loterie jako formę poszukiwania funduszy.

Obecne kraje spoza EOG nie mogą polegać na orzeczeniu Trybunału w sprawie Bosmana. Jednak piłkarze z krajów, które zawarły porozumienie o stowarzyszeniu ze Wspólnotą Europejską (obecnie są to: Maroko, Tunezja, Algieria, Turcja, Polska, Węgry, Słowacja, Republika Czeska, Bułgaria i Rumunia), na mocy którego zabroniona jest dyskryminacja ze względu na narodowość, będący jednocześnie stroną kontraktu podpisanego w jednym z Państw Członkowskich Unii, nie mogą być wykluczeni ze składu drużyny ze względów narodowościowych.

Należy jednak pamiętać, iż zasady transferów między klubami w krajach EOG, dotyczące zawodników z tzw. państw trzecich, w istocie swojej stanowią naruszenie postanowień art. 85 Traktatu.

Istota sponsoringu

Sponsoring w odróżnieniu od darowizny, mecenatu czy ofiary jest przedsięwzięciem o znaczeniu komercyjnym. Jest to działanie, celem którego jest wzajemne świadczenie usługi. Podejmowane jest w interesie sponsorowanego i sponsorującego. Sponsorowany (w tym klub sportowy, sportowa spółka akcyjna czy poszczególni zawodnicy) udostępnia sponsorowi swoją pozycję na rynku i popularność za stosowne świadczenia. Sponsor natomiast promuje w ten sposób swoje usługi lub towar, gdyż fakt sponsorowania jest przekazywany opinii publicznej.

Jednym z dwóch głównych celów sponsoringu jest kreowanie właściwego wizerunku, obrazu, *image* sponsora i jego produktów trzeba więc przedstawić mechanizm tworzenia się takiego wizerunku i czynniki nań wpływające (Sznajder 1996).

Pojęcie *image* oznacza całość subiektywnego wyobrażenia o przedsiębiorstwie, produkcie, grupie wyrobów czy o jakimkolwiek innym obiekcie. Na ten wizerunek składają się subiektywnie obierane dwie grupy cech obiektu. Z jednej strony jest to wyobrażenie o jego obiektywnych cechach. W przypadku produktów jest to ocena jego cech fizyko-chemicznych lub parametrów technicznych. Są to tzw. denotacje, wiążące się z danym przedmiotem. Oprócz tego, co jest niemniej ważne, można mówić o emocjonalnym widzeniu tego obiektu, są to tzw. konotacje.

Wszystkie te elementy przyczyniają się do tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa i marek jego produktów.

Pozytywny wizerunek pełni następujące funkcje:

- jest nośnikiem charakteru produktu i stanowi ważny czynnik, wpływający na podejmowanie decyzji wyboru marki przez nabywców,
- dostarcza nabywcom dodatkowych walorów, np. atutów związanych z prestiżem,
- pozwala na dokonywanie zróżnicowania produktów, marek i samych przedsiębiorstw, sprzyja ich indywidualizowaniu i kreowaniu tożsamości firm,
- sprzyja tworzeniu zaufania do firmy, co dla nabywców jej produktów oznacza zmniejszenie ryzyka przy podejmowaniu decyzji zakupu.

Jeśli spojrzeć się na *image* od strony podmiotowej, to można zauważyć, że taki wizerunek może odnosić się do:

- produktów określonej marki,

- grupy produktów,
- przedsiębiorstw,
- innych organizacji (np. organizacji społecznych, kulturalnych, sportowych),
- kraju,
- poszczególnych osób.

W działalności marketingowej (a szczególnie w promocji przy zastosowaniu sponsoringu) wykorzystuje się mechanizm zwany przenoszeniem wizerunku na inne obiekty – *image transfer*. W sporcie polega to na wykorzystywaniu pozytywnego wizerunku klubu sportowego i zawodników klub reprezentujących – przez innych. Na tym opiera się istota sponsoringu w kreowaniu obrazu firmy lub marki.

Podstawowe warunki przenoszenia wizerunku to:

- wizerunek, który ma być przenoszony na inny przedmiot, powinien być odpowiednio wyrazisty,
- nabywcami obu produktów, czyli tego, którego wizerunek przenosi się na inny i tego drugiego powinna być ta sama lub zbliżona grupa ludzi (sympatyków klubu, dyscypliny sportu czy w ogóle sportu).

Mechanizm *image transferu* jest wykorzystywany przy prowadzeniu działalności sponsoringowej. W tym procesie występują następujące elementy:

- sponsor, który ma za cel przeniesienie pozytywnego *image* sponsorowanego na własną firmę lub markę,
- sponsorowany klub sportowy, który dysponuje odpowiednim wizerunkiem atrakcyjnym dla sponsora z punktu widzenia realizacji jego celów marketingowych (atrakcyjni gracze, obiekty sportowe),
- nabywcy towarów sponsora i inne osoby, wśród których sponsor chce stworzyć swój właściwy *image*,
- klienci sponsorowanego (sympatycy sportu, media).

Istota sponsoringu polega na tym, że finansuje się osobę, instytucję lub imprezę po to, aby dzięki skojarzeniu ze sponsorowanym kreować własny wizerunek, przenosząc *image* sponsorowanego klubu sportowego lub profesjonalnego gracza na swoją firmę.

Podstawowym kryterium jest wyróżnienie sponsoringu ze względu na cel, jaki sponsor zamierza osiągnąć dzięki wspieraniu sportowej spółki akcyjnej lub poszczególnych graczy ją reprezentujących.

Celem tym może być:

- osiągnięcie rozgłosu, poinformowanie opinii publicznej o firmie sponsora lub jakimś wydarzeniu z nią związanym, zwiększenie stopnia znajomości marki; dobór form działania jest taki, by osiągnąć duży zasięg oddziaływania i intensywność.

W przypadku takiego celu nie musi być powiązania między dziedziną działalności sponsora i sferą, w jakiej funkcjonuje sponsorowany klub sportowy. Wybór sponsorowanego musi być podporządkowany celowi, jakim jest możliwie duży zasięg oddziaływania dzięki funkcjonowaniu klubu sportowego lub gracza w opinii publicznej;

- stworzenie właściwego wizerunku przedsiębiorstwa i marek jego produktów dzięki możliwości „przeniesienia image” z przedmiotu sponsorowanego; głównym zadaniem jest odpowiedni dobór sponsorowanego, w tym klubu sportowego, obiektów sportowych lub profesjonalnego sportowca, którego *image* odpowiada pożądanemu wizerunkowi sponsora; przykładem może być sponsorowanie sportu przez producentów sprzętu sportowego (np. firma Adidas sponsoruje w Polsce różne imprezy sportowe dla dzieci i młodzieży).

Drugim podstawowym kryterium (powiązaniem ściśle z tym pierwszym) jest rodzaj dziedziny sponsorowanej. Wyróżnia się więc w sporcie sponsoring:

- sportu profesjonalnego,
- sportu rekreacyjnego,
- sportu dzieci i młodzieży,
- mediów (głównie telewizyjny).

W przypadku sponsoringu telewizyjnego występuje jeszcze tzw. sponsoring barterowy, polegający na tym, że sponsor udostępnia telewizji film (czy inny program) emitowany przez nią w zamian za podanie informacji o tym fakcie przed emisją lub po jej zakończeniu.

W ramach sponsoringu mediów wyróżnia się ponadto sponsoring bezpośredni (zwany częściej aktywnym) i pośredni (zwany też pasywnym). Proponuję stosowanie pierwszych wersji terminologicznych ze względu na to, że określenia sponsoring aktywny i pasywny pojawiają się później w innej sytuacji.

Sponsoring bezpośredni mediów polega na częściowym lub całkowitym finansowaniu programów albo audycji radiowych lub telewizyjnych. Odbywa się to w sposób w pełni jawny i otwarty. Z punktu widzenia stacji radiowej lub telewizyjnej sponsoringiem pośrednim określa się taką sytuację, gdy jakieś przedsiębiorstwo sponsoruje wydarzenie sportowe, które następnie jest transmitowane w programie radiowym lub telewizyjnym. Ze stacją telewizyjną lub radiową sponsora nie łączy umowa, ale organizator imprezy może przyznać taniej prawa nadawania pod warunkiem zamieszczenia informacji o sponsorze. Taki rodzaj sponsoringu nie jest regulowany w przepisach dotyczących radia i telewizji. Uważa się, iż podlega on ogólnym regułom prowadzenia reklamy. Sprawa jest jednak bardzo dyskusyjna. Może bowiem powstać zagrożenie prowadzenia kryptoreklamy.

Środki masowego komunikowania to jednak nie tylko radio, telewizja i prasa. To także rozwijająca się ostatnio szybko sieć Internetu, mająca charakter interaktywny. Audytorium, do jakiego docierają sieci Internetu jest tak duże, że stanowi atrakcyjną grupę docelową – adresatów promocyjnych działań przedsiębiorstw. Wiele firm wykorzystuje te możliwości, lokując reklamę w sieci Internetu oraz ją sponsorując.

W ramach różnych dziedzin sponsorowanych różne mogą być podmioty, których działalność w ten sposób jest wspierana. Można mówić o sponsoringu:

- osobowym – gdy sponsorowanym jest pojedyncza osoba, np. sportowiec lub grupa osób, np. zespół graczy (sponsoring indywidualny i grupowy),
- instytucjonalnym – jeśli sponsorowanie dotyczy organizacji takiej, jak np. klub sportowy czy spółka akcyjna,
- projektowym – gdy przedmiotem sponsorowania jest przedsięwzięcie w fazie projektu, który przez jego organizatora ma być zrealizowany dzięki funduszom zewnętrznym, czyli od przyszłego sponsora.

Biorąc pod uwagę liczbę sponsorów wymienia się:

- sponsoring wyłączny, czyli taką sytuację, kiedy działa jeden sponsor – on ponosi koszty sponsorowania i tylko on uzyskuje z tego faktu korzyści z punktu widzenia realizacji celów promocyjnych;
- ko-sponsoring, w którym uczestniczy kilku sponsorów (z tym, że bardzo często ko-sponsorzy zastrzegają sobie w umowach ze sponsorowanymi, by inni sponsorujący pochodzili z branż nie będących konkurencyjnymi w stosunku do ich własnych).

W przypadku istnienia kilku sponsorów ich rola i znaczenie dla całego przedsięwzięcia może być jednakowe czy zbliżone lub też różne. Jeśli jeden ze sponsorów z tytułu wielkości swego wkładu finansowego lub rzeczowego uzyskuje bardziej atrakcyjne świadczenia wzajemne ze strony przedsiębiorstwa sportowego, to mówimy o sponsoringu dominującym.

Różnice w znaczeniu różnych sponsorów przejawiają się także w ich nazwach, np. są różne tytuły, takie jak główny sponsor, oficjalny sponsor, sponsor, dostawca imprezy sponsorowanej. Dokładniej będzie o tym mowa przy okazji prezentowania konkretnych przykładów sponsoringu.

Ze względu na charakter świadczenia na rzecz sponsorowanego klubu sportowego można wymienić sponsoring:

- finansowy – gdy świadczenia sponsora są dokonywane w formie środków pieniężnych,
- rzeczowy – jeśli świadczeniami sponsora są różnego rodzaju dobra rzeczowe (np. wyposażenie w sprzęt sportowy),
- usługowy – gdy sponsor świadczy usługi (np. organizuje imprezę, zapewnia obsługę informatyczną przedsięwzięcia).

Przy okazji charakteryzowania typów świadczeń wzajemnych można jeszcze wspomnieć o sponsoringu licencyjnym. Oznacza to, że w ramach umowy sponsor może wyrazić zgodę na korzystanie przez sponsorowanego z jego nazwiska (nazwy), godła, emblematu, symbolu, znaku towarowego czy wzoru użytkowego lub zdobniczego.

Przykładem takiego rodzaju sponsoringu jest działanie różnych firm w czasie igrzysk olimpijskich, mistrzostw świata czy kontynentu. Możliwość korzystania przez sponsorów ze znaków olimpijskich jest istotnym motywem podejmowania przez nich sponsoringu sportowego.

Innym kryterium wyodrębnienia rodzajów sponsoringu jest sposób ujawniania opinii publicznej nazwy czy nazwiska sponsora. Z tego punktu widzenia wyróżnia się:

- sponsoring imienny – gdy podmiot sponsorowany jest uprawniony do zamieszczenia nazwiska lub nazwy sponsora w określeniach wskazujących na tytuł imprezy sportowej, kulturalnej lub innej. Wówczas to przedsięwzięcie jest natychmiast kojarzone z jego sponsorem;
- sponsoring emblematowy – polega na tym, że albo sponsor uzyskuje prawo do posługiwania się emblematem, godłem czy logo sponsorowanego klubu sportowego lub też występuje sytuacja odwrotna.

Biorąc pod uwagę aktywność przedsiębiorstwa stającego się sponsorem, można mówić o sponsoringu:

- aktywnym – gdy przedsiębiorstwo produkcyjne, usługowe czy innego rodzaju organizacja inicjuje sponsorowanie jakiegoś podmiotu i traktuje to jako świadome i przemyślane działanie w ramach całościowego programu promocji swej firmy,
- pasywnym – gdy późniejszy sponsorowany klub sportowy czy poszczególne zawodnik sam poszukuje sponsora, który pomógłby mu w finansowaniu jego działalności.

Jeśli za kryterium uzna się zakres działań sponsora i zróżnicowanie dziedzin sponsorowanych, to można dokonać podziału na sponsoring:

- skoncentrowany – jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na wybór jednej dziedziny sponsorowanej, np. sponsoruje tylko sport,
- zróżnicowany – gdy dla celów promocji swej firmy wykorzystuje się sponsorowanie różnych dziedzin, czyli zarówno sport, jak i sztukę, czy inne jeszcze sfery.

Często wymienianym kryterium podziału sponsoringu jest charakter i cechy sponsora. Z tego punktu widzenia wymienia się:

- sponsoring prowadzony przez przedsiębiorstwa, które działają w dziedzinach powiązanych ze sferą sponsorowaną (np. producenci sprzętu sportowego sponsorują zawody sportowe);

- sponsoring realizowany przez fundacje, które zostały stworzone właśnie w celu realizacji jakichś przedsięwzięć (np. Fundacja Reprezentacji Polski);
- sponsoring prowadzony przez przedsiębiorstwa, które nie są związane ze sportem, jednak widzą w tym celowość dla realizacji swych celów promocyjnych).

Ze względu na czas trwania powiązań sponsora ze sponsorowanym można wyróżnić sponsoring:

- jednorazowy – gdy finansuje się w ten sposób pojedyncze przedsięwzięcie (np. turniej sportowy) i na tym kończy się związek obu partnerów,
- długookresowy – gdy dla tworzenia odpowiedniego wizerunku przedsiębiorstwa sponsorującego sponsoruje się przez dłuższy czas to samo przedsięwzięcie, np. określony mityng sportowy lub zawodnika.

Mówiąc o rodzajach sponsoringu można wziąć pod uwagę jeszcze jedno kryterium, a mianowicie zasięg geograficzny przedsięwzięcia. Z tego punktu widzenia wyróżnia się sponsoring:

- krajowy – gdy wszystkie podmioty uczestniczące w porozumieniu sponsoringowym mają siedzibę w jednym kraju,
- zagraniczny – jeśli sponsor ma siedzibę w innym kraju niż klub sportowy,
- międzynarodowy – gdy przedsięwzięcia sponsoringowe są prowadzone w kilku krajach.

Obecnie wyraźnie zwiększa się znaczenie i udział sponsoringu międzynarodowego, co wynika z tendencji na rynku światowym. Jedną z cech obecnego rozwoju gospodarczego jest nasilanie się zjawiska umiędzynarodowiania przedsiębiorstw i rosnąca rola korporacji transnarodowych, które działają na wielu rynkach i tam też prowadzą promocje swych firm.

Zasady zawierania umów sponsoringowych w sporcie

W polskim systemie prawnym umowę sponsoringu należy uważać za umowę nienazwaną, tzn. że w odpowiednich kodeksach brak jest wyróżnienia specjalnego rodzaju umowy o takiej właśnie nazwie.

Umowa o sponsorowanie podlega więc ogólnym zasadom zawierania umów cywilnoprawnych, zawartych w kodeksie cywilnym.

Mimo że dopuszcza się możliwość zawierania umów sponsoringowych w formie ustnej, to ze względu na zabezpieczenie interesów obu partnerów najczęściej są one zawierane w formie pisemnej. Jest to szczególnie istotne wobec braku ustawowego uregulowania instytucji sponsoringu.

Pisemna forma tej umowy jest formalnie wymagana, jeśli wartość jednorazowego świadczenia przekracza sumę 2000 złotych. Taka jej forma jest nie-

zbędna wówczas, gdy strony poddają ewentualne spory do rozstrzygnięcia sądu polubownego. Pisemna postać umowy sponsoringowej jest celowa wtedy, gdy jest ona zawierana na dłuższy czas.

Umowa sponsoringowa – tak jak każda inna – zawiera następujące elementy:

- podmioty umowy,
- przedmiot,
- treść stosunku sponsoringu.

Prawa i obowiązki sponsora

Prawa sponsora

⇒ Ogólne uprawnienia podmiotu sponsorującego

Sponsor korzysta z ogólnych uprawnień właściwych wszelkim stosunkom zobowiązaniowym, czyli ma prawo żądania, aby sponsorowany w należyty sposób wykonał wszystkie czynności objęte umową sponsoringu.

W przypadku sponsoringu uprawnienie to obejmuje także domaganie się, by sponsorowany w odpowiedni sposób korzystał z udzielonych mu licencji.

Sponsor ma prawo wymagania, aby sponsorowany uważał ich umowę za prawny stosunek zaufania, czego konsekwencją jest lojalne jego zachowanie się w czasie całego okresu trwania tej umowy. Jednym z przejawów takiej lojalności jest prawo do domagania się tajemnicy odnośnie informacji o sponsorze.

⇒ Prawo udzielania wskazówek

Chodzi o zagwarantowanie sponsorowi możliwości udzielania wskazówek odnośnie wykonywania różnorodnych uzgodnionych czynności. Może to dotyczyć np. sposobu organizowania konferencji prasowych sponsorowanej organizacji, udzielania wywiadów przez osoby sponsorowane. Należy w tym miejscu jednak przypomnieć, że w przypadku sponsorowania audycji radiowych lub programów telewizyjnych sponsor nie może mieć wpływu na ich treść. Zakres wskazówek sponsora powinien być uregulowany w umowie.

⇒ Prawo do koordynacji sponsorowanego przedsięwzięcia

W przypadku kompleksowych przedsięwzięć sponsoringowych podmiot sponsorujący może zagwarantować sobie prawo do koordynacji całości. Jest on bowiem zainteresowany skutecznością takiego działania. Koordynacja taka może być prowadzona przez wyspecjalizowane komórki organizacyjne w przedsiębiorstwie sponsora lub też na jego zlecenie mogą to czynić specjalistyczne agencje sponsoringowe. Zakres funkcji koordynacyjnych sponsora powinien być zawsze określony w umowie.

- Prawo do kontrolowania przebiegu sponsorowanego przedsięwzięcia i jego skuteczności

Chcąc zapewnić sobie uzyskanie odpowiedniego świadczenia wzajemnego ze strony sponsorowanego, sponsor stara się zagwarantować prawo do śledzenia przebiegu całego przedsięwzięcia. Może to czynić sam lub za pośrednictwem wyspecjalizowanej agencji sponsoringowej. Kontrola może dotyczyć działań sponsorowanego lub osób trzecich, jeśli w takie przedsięwzięcie są zaangażowane.

Obowiązki sponsora

- Wykonanie świadczenia określonego w umowie

Podstawowym obowiązkiem sponsora jest wykonanie świadczenia ustalonego w umowie sponsoringowej. Powinien wykonać zarówno świadczenia podstawowe, jak też dodatkowe i uboczne.

Jak wiadomo, świadczenia sponsora mogą mieć formę pieniężną, rzeczową lub mieć postać usług świadczonych na rzecz sponsorowanego.

Środki finansowe mogą być wypłacone jednorazowo lub okresowo, w ustalonych terminach. Kwoty pieniężne wypłacane sponsorowanym mogą być uzależnione od spełnienia pewnych ustalonych warunków. W przypadku sponsoringu sportowców jest to zwykle osiągnięcie odpowiednich wyników.

Świadczenie sponsora może być przekazywane bezpośrednio sponsorowanemu lub za pośrednictwem jakiejś organizacji. W przypadku sponsorowania sportowców są to odpowiednie związki sportowe.

Sposób spełniania świadczenia finansowego może być różny: w gotówce, przekazem pocztowym, przelewem bankowym lub jako księgowanie na rachunkach bankowych obu partnerów. W niektórych krajach rozpowszechniona jest forma wystawiania czeków. Niejednokrotnie można zobaczyć w telewizji spektakularną scenę wręczenia przez sponsora zwycięzcy zawodów sportowych symbolicznego powiększonego czeku, na którym widnieje nazwisko zwycięzcy i duża suma pieniędzy. Forma świadczenia finansowego powinna być wyraźnie określona w umowie.

Świadczenia rzeczowe występują często w niektórych dziedzinach, szczególnie w sferze sportu. Jest to zwykle wyposażenie dla indywidualnych sportowców lub całych drużyn. W dziedzinie sponsoringu socjalnego jest to wyposażenie medyczne, aparatura lekarsko-diagnostyczna, odzież dla dzieci z domów opieki społecznej.

Usługi jako świadczenia sponsorów mogą dotyczyć obsługi komputerowej różnych przedsięwzięć i usług finansowych. Sponsorując imprezy sportowe, producenci urządzeń pomiarowych i komputerów często zapewniają usługi w formie pomiarów wyników, co jest eksponowane na ekranach telewizorów

w czasie transmisji zawodów sportowych. W przypadku sponsorowania programów telewizyjnych, gdy jedni sponsorzy fundują nagrody dla ich uczestników, często inni zapewniają usługi logistyczne w formie dostarczania nagród zwycięzcom.

W jednej umowie sponsor może zobowiązać się do świadczeń w jednej lub we wszystkich tych formach, tworzy się wtedy pakiet świadczeń sponsora.

- Udzielenie zezwolenia na korzystanie przez podmiot sponsorowany z praw z dziedziny własności intelektualnej i przemysłowej

Sponsor musi dać partnerowi prawo do korzystania z jego nazwy, godła, symbolu, patentu, know-how, znaku towarowego, znaku ozdobnego lub użytkowego.

W umowie powinno się precyzyjnie ustalać zasady, zakres i czas korzystania przez sponsorowanego z takich uprawnień.

Warto zauważyć, że takie świadczenia sponsora nie są zależne od skutków, jakich on oczekuje w związku z zaangażowaniem się w przedsięwzięcie sponsoringowe.

Oprócz podstawowych obowiązków, z których musi się wywiązać sponsor, można także mówić o obowiązkach dodatkowych. Są to:

- respektowanie zasady wyłączności (jeśli taka klauzula została zawarta),
- lojalne działanie wobec podmiotu sponsorowanego oraz zachowanie tajemnicy i dyskrecji,
- zawarcie przewidzianych umów towarzyszących, których partnerem ma być sponsorowany,
- współdziałanie z podmiotem sponsorowanym.

Prawa i obowiązki sponsorowanego

Prawa sponsorowanego

Strona sponsorowana, w tym: klub sportowy, sportowa spółka akcyjna, zespół graczy lub poszczególni zawodnicy, ma prawo domagać się spełnienia przez sponsora przyrzeczonego świadczenia finansowego, rzeczowego lub w formie usługi.

Ma także prawo do korzystania z przekazanych w drodze licencji elementów własności intelektualnej i przemysłowej (chodzi tu o różne oznaczenia i znaki towarowe).

Sponsorowany ma uprawnienia do zawierania umów z osobami trzecimi.

Obowiązki sponsorowanego

Najważniejszym obowiązkiem sponsorowanego jest wywiązywanie się ze zobowiązań polegających na wykonaniu różnych czynności, dzięki którym

sponsor może osiągnąć cele promocyjne. Podstawową czynnością jest wskazanie na jego powiązania ze sponsorem, informowanie o jego wsparciu finansowym lub rzeczowym. W związku z tym powinien przyznać sponsorowi prawo do używania różnorodnych znaków, do których ma on prawo wyłączności.

W umowie powinno się precyzyjnie określić korzyści, jakie sponsor uzyskuje w celu promocji firmy, np. gdzie będzie umieszczony znak na koncercie lub na programach imprezy, ile stoisk sprzedających jego produkty będzie można tam umieścić na zasadzie wyłączności, w jakim miejscu na stadionie zostanie umieszczony jego znak.

Ważnym obowiązkiem jest także zapewnienie właściwego wywiązania się ze zobowiązań przez osoby trzecie. Przykładem może być taka sytuacja, kiedy umowa sponsoringowa jest podpisana przez dane przedsiębiorstwo ze związkiem sportowym i dotyczy wyposażenia drużyny klubowej lub narodowej w sprzęt i ubiory sportowe, które są wykorzystywane przez poszczególnych zawodników.

Stroną w umowie jest osoba prawna, ale jej realizacja wiąże się z działaniami osób fizycznych jako osób trzecich. Może się to zdarzyć (i były takie przypadki), że poszczególni sportowcy mieli indywidualne umowy z innymi sponsorami niż związek. Inni sponsorzy byli więc konkurentami w stosunku do sponsora związku i powstał konflikt między nimi.

Inne postanowienia i klauzule umowy sponsoringowej

Jeżeli sponsor chce uniknąć takiej sytuacji, że w przedsięwzięciu jako sponsor uczestniczy firma będąca jego konkurentem, może domagać się zawarcia w umowie klauzuli konkurencyjnej. Oznacza to, że w czasie obowiązywania umowy sponsorowany nie będzie występował w takim charakterze w stosunku do innej osoby prawnej lub fizycznej.

Podobne postanowienie może odnosić się do sponsora. Można uzgodnić, że w tym czasie nie będzie angażował się w sponsorowanie innych produktów.

Przedstawione klauzule są identyczne z klauzulą konkurencyjności i wyłączności zawieranych w umowach z pośrednikami handlowymi prowadzącymi dystrybucję różnych produktów.

W umowach sponsoringowych mogą się znaleźć także klauzule właściwe dla wszelakich zobowiązań pieniężnych w sytuacji występowania tendencji inflacyjnych. Jest to klauzula kursowa, która umożliwia aktualizację świadczeń pieniężnych w zależności od zmian kursu walutowego, i klauzula indeksowa, waloryzująca kwoty pieniężne w związku z inflacją.

W dziedzinie sponsoringu sportowego spotyka się też czasami tzw. klauzulę salda. Jest ona stosowana w przypadku sponsorowania związków sportowych,

gdy świadczenie sponsora ma charakter rzeczowy, czyli jeśli jest to wyposażenie sportowe. Uzgadnia się, że związek sportowy może na koszt sponsora uzyskiwać wyposażenie pochodzące od wskazanego dostawcy. Klauzula salda oznacza, że jeżeli ten związek sportowy w ustalonym terminie nie odbierze uzgodnionych dóbr, będzie mógł domagać się pewnej kwoty pieniężnej, która stanowi jednak tylko część wartości wyposażenia sportowego. Często jest to 20% całkowitej wartości przedmiotu umowy ze sponsorem.

W umowie sponsoringowej może znaleźć się także klauzula ubezpieczeniowa. Ubezpieczenie osób występujących w sponsorowanym przedsięwzięciu może być ważne w sponsorowaniu działalności naukowo-badawczej wiążącej się z jakimś ryzykiem oraz w odniesieniu do niektórych dyscyplin sportowych, jak np. rajdy samochodowe lub wyścigi samochodowe formuły pierwszej.

W umowie sponsoringowej strony mogą także zawrzeć klauzulę kary umownej. Jednak zgodnie z polskim kodeksem cywilnym kara umowna może się odnosić tylko do zobowiązania pieniężnego.

PIŚMIENNICTWO

- Allport F. (1983) Psychologia społeczna. [W:] W. E. Scott, L. L. Cummings (red.) Zachowanie się człowieka w organizacji. PWN, Warszawa.
- Arens W. (1991) Transfer w piłce nożnej w świetle niemieckiego prawa pracy i prawa konstytucyjnego. [W:] Prawne problemy transferu w piłce nożnej w Polsce i Republice Federalnej Niemiec. PTSP, Poznań.
- Berne E. (1994) W co grają ludzie. PWN, Warszawa.
- Bieniok H. i in. (1997) Metody sprawnego zarządzania – jak zarządzać w praktyce. Placet, Warszawa.
- Birkenbihl V. (1997) Psychologia prowadzenia negocjacji. Astrum, Wrocław.
- Carlise H. M. (1973) Situational Management: A Contingency Approach to Management, New York.
- Cartwright D. (1983) Doprowadzenie do zmiany w ludziach: niektóre zastosowania teorii dynamiki grupy. [W:] W. E. Scott, L. L. Cummings (red.) Zachowanie się człowieka w organizacji. PWN, Warszawa.
- Croizer M., Friedberg E. (1982) Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego. Warszawa.
- Czabański B. (1991) Wybrane zagadnienia uczenia się i nauczania techniki sportowej, wyd. 2. AWF, Wrocław.
- Czerwiński J. (1994) Struktura walki sportowej w grach jako podstawowy czynnik optymalizacji procesu szkolenia (na podstawie piłki ręcznej). Międzynarodowa Konferencja pt. „Nauka w sportowych grach zespołowych”. IWFIS, Biała Podlaska.
- Czoperski A. (1986) Podstawy selekcji do sportu wyczynowego. „Sport Wyczynowy”, 2.
- Czupiała J. (1994) Ekonomia innowacji. AE, Wrocław.
- Demiński J. (1993) Indywidualizacja zadań treningowych a efektywność szkolenia sportowców specjalizujących się w grze w piłkę koszykową. Praca doktorska. AWF, Wrocław.
- Doktor K. (1984) Stan i perspektywy nauk organizacji i zarządzania. „Prakseologia”, 2.
- Doktor K. (1987/88) Zarządcy i zarządzanie. „Prakseologia”, 101.
- Duda H. (1998) Procesy myśleniowe a intelektualizacja nauczania gry w piłkę nożną. „Monografie Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie”.
- Dziąsko J., Naglak Z. (1986) Teoria zespołowych gier sportowych, wyd. 2. PWN, Wrocław.
- Eilers G. (1982) Die Regelung der Fussballverbände im Amateur-und Berufsfussball auf nationaler und internationaler Ebene; Referate bei einem Richter-Seminar am 10 und 11. September in Wangen. Maszynopis.
- Griffin R. (1998) Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa.
- Guserl R. (1973) Das Harzburger Modell Ideen und Wirklichkeit. Wiesbaden.
- Häusler J. (1977) Führungssysteme und -modelle. Köln.
- Helmer O. (1985) Korzystanie z ocen ekspertów. [W:] Analiza systemowa – podstawy i metodologia. PAN, Warszawa.
- Humble J. (1975) Zarządzanie przez określanie celów. Warszawa.
- Katz D. (1983) Motywacyjne podstawy zachowań w organizacji. [W:] W. E. Scott, L. L. Cummings (red.) Zachowanie się człowieka w organizacji. PWN, Warszawa.
- Kijowski A. (1991) Transfer w piłce nożnej w świetle polskiego prawa cywilnego i prawa pracy. [W:] Prawne problemy transferu w piłce nożnej w Polsce i Republice Federalnej Niemiec. PTPS, Poznań.

- Klusek J. (1998) Kierunki dostosowania kształcenia ogólnego do warunków i potrzeb przygotowania sportowego w niepublicznych szkołach mistrzostwa sportowego. [W:] Edukacja młodzieży uzdolnionej w grach zespołowych przez niepubliczne szkoły mistrzostwa sportowego. II Ogólnopolska Konferencja Naukowo-Metodyczna. Wrocław.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.) (1997) Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa.
- Kożusznik B. (1994) Psychologia w pracy menedżera. Uniwersytet Śląski, Katowice.
- Kwiatkowski S. (1990) Społeczeństwo innowacyjne. Warszawa.
- Lufthans F. (1976) Introduction to Management. Contingency Approach, New York.
- Łasiński G. (1988) Prakseologiczno-systemowe podstawy badania i usprawniania treningu sportowego. „Studia i Monografie AWF we Wrocławiu”, 19.
- Łojewski Z. (1999) Analiza procesu kierowania zespołem w trakcie gry w piłkę siatkową. Praca doktorska. AWF, Wrocław.
- Machaczka J. (1998) Zarządzanie rozwojem organizacji. PWN, Warszawa-Kraków.
- Machnaczonek W., Naglak Z. (1995) Zdolności umysłowe jako czynnik kwalifikujący do zespołowej gry sportowej. [W:] Z. Naglak, R. Panfil (red.) Zespołowe gry sportowe w wychowaniu fizycznym i sporcie. Materiały konferencyjne. AWF, Wrocław.
- Malatos A. (1988) Berufsfussball im europäischen Rechtsvergleich. N. P. Engel Verlag, Kehl-Strassburg-Arlington.
- Mała encyklopedia sportu (1985) t. I. SiT, Warszawa.
- Maracz T. (1983) Ujęcie sytuacyjne. [W:] Współczesne teorie organizacji. PWN, Warszawa.
- Mączyński J. (1996) Partycypacja w podejmowaniu decyzji. PAN, IFiS, Warszawa.
- Mockler R. J. (1971) Situational theory of management. „Harvard Business Review”, XLIX.
- Naglák Z. (1987) Społeczne i metodyczne aspekty sportu klasyfikowanego. „Studia i Monografie AWF we Wrocławiu”, 16.
- Naglák Z. (1994) Zespołowa gra sportowa. „Studia i Monografie AWF we Wrocławiu”, 45.
- Naglák Z. (1998) Istota i funkcje współpracy trenera z doradcami w szkole mistrzostwa sportowego. [W:] Edukacja młodzieży uzdolnionej w grach zespołowych przez szkoły mistrzostwa sportowego. II Ogólnopolska Konferencja Naukowo-Metodyczna. Wrocław.
- Naglák Z., Panfil R. (red.) (1995) Zespołowe gry sportowe w wychowaniu fizycznym i sporcie. Materiały konferencyjne. AWF, Wrocław.
- Nord W. R. (1983) Poza maszyną uczącą: warunkowanie instrumentalne jako obszar lekczenia w teorii i praktyce zarządzania. [W:] W. E. Scott, L. L. Cummings (red.) Zachowanie się człowieka w organizacji. PWN, Warszawa.
- Nosal C. S. (1993) Umysł menedżera, problemy, decyzje, strategie. Przecinek, Wrocław.
- Nosal J. (1994) Obserwacja działań sportowców podczas gry w piłkę nożną jako podstawa wyznaczania zadań treningowych. „Kwartalnik Naukowy AWF we Wrocławiu”, 1.
- Nosal J., Panfil R. (1995) Wpływ sytuacji występujących w grze na decyzje sportowców. „Trening”, 3.
- Okoń W. (1992) Słownik pedagogiczny. PWN, Warszawa.
- Olechnicki K., Załęcki P. (1987) Słownik socjologiczny. Graffiti BC, Toruń.
- Paluszek K. (1999) Optymalizacja procesu przygotowania zawodników-uczniów do gry w piłkę nożną. Praca doktorska. AWF, Wrocław.
- Paluszek K., Panfil R. (1995) Diagnozowanie działań sportowców w grach symulacyjnych [W:] Z. Naglak, R. Panfil (red.) Zespołowe gry sportowe w wychowaniu fizycznym i sporcie. Materiały konferencyjne. AWF, Wrocław.
- Panfil R. (1989) Dynamika organizacji sportowych na poziomie zespołu i jednostki. [W:] O nowy model zarządzania i organizacji kultury fizycznej w Polsce. PTNKF, Warszawa.

- Panfil R. (1989) Sportteam als eine dynamische Organisation. Międzynarodowa Konferencja Naukowa. Rydzyna.
- Panfil R. (1990a) Dyspozycje sportowców do gry zespołowej a kierowanie nimi. „Studia i Monografie AWF we Wrocławiu”, 23.
- Panfil R. (1990b) Sprawność działania zespołu w ujęciu interdyscyplinarnym. „Wychowanie Fizyczne i Sport”, 3.
- Panfil R. (1990c) Usprawnianie działań sportowców grających w piłkę nożną. „Studia i Monografie AWF we Wrocławiu”, 43.
- Panfil R. (1991a) Bedeutung der Bewegungskoordination in der Teamsportspielen. [W:] Bewegungskoordination im Sport. Internationale Gesellschaft für Sportmotorik, Gorzów Wlkp.
- Panfil R. (1991b) Realizowane cele jako kryterium różnicowania stylów zarządzania klubem sportowym. [W:] Klub sportowy w systemie organizacji kultury fizycznej. PTNKF, Warszawa.
- Panfil R. (1992a) Kierowanie zespołem sportowym przez stawianie celów i zadań. III Wrocławska Szkoła Organizacji i Zarządzania w Sporcie. TNOiK, Wrocław.
- Panfil R. (1992b) Kierowanie zespołem sportowym. PTKNF, Warszawa-Wrocław.
- Panfil R. (1992c) Synergia w zespołowej grze sportowej. „Prakseologia”, 1–2.
- Panfil R. (1997) Menedżer-selekcjoner w profesjonalnym klubie sportowym. Konferencja Naukowo-Metodyczna. AWF, Katowice.
- Panfil R. (red.) (1998) Edukacja młodzieży uzdolnionej w grach zespołowych przez szkoły mistrzostwa sportowego. II Ogólnopolska Konferencja Naukowo-Metodyczna. Wrocław.
- Panfil R., Dobosz J., Nosal J., Rzepa T. (1995) Wielopoziomowy system kontroli działań sportowców grających w piłkę nożną. [W:] Nauka w sportowych grach zespołowych. Międzynarodowa Konferencja Naukowa. Biała Podlaska.
- Panfil R., Naglak Z., Bober T., Wlazło E., Zatoń M. (1997) Searching and developing talents in soccer. Second Annual Congress of the European College of Sport Science „Sport science in a changing world of sports”, Copenhagen.
- Panfil R., Płaczek J. (1995) Kierowanie sportowcami przez kontrolę ich działań w grze w piłkę nożną. [W:] Z. Naglak, R. Panfil (red.) Zespołowe gry sportowe w wychowaniu fizycznym i sporcie. Materiały konferencyjne. AWF, Wrocław.
- Panfil R., Żmuda W. (1996) Nauczanie gry w piłkę nożną. SMS, Wrocław.
- Pawlak G. (red.) (1982) Grupy sportowe – problemy kierowania. IS, Warszawa.
- Perechuda K. (1988) Możliwość aplikacji metod zarządzania w obszarze instytucji sportowych. I Wrocławska Szkoła Organizacji i Zarządzania w Sporcie. Wrocław.
- Perechuda K. (1993) Nowoczesne metody zarządzania firmą. AE, Wrocław.
- Perechuda K. (1997) Zarządzanie organizacją. Leopoldinum Fundacja dla Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Pijanowski L. (1973) Przewodnik do gier. Iskry, Warszawa.
- Przybylski W. (red.) (1997) Kontrola treningu i obciążeń treningowych w piłce nożnej. AWF, Gdańsk.
- Pszczółowski T. (1973) Synergia i jej miejsce w teorii organizacji. „Prakseologia”, 3, 4.
- Pszczółowski T. (1978) Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- Raczek J. (1980) Szkolenie dzieci i młodzieży w systemie sportu wyczynowego. AWF, Katowice.
- Raczek J. (1987) Motoryczność człowieka w świetle współczesnych poglądów i badań. „Wychowanie Fizyczne i Sport”, 1.

- Reschke E. (1985) Sport als Arbeit. Zur rechtlichen Stellung von Amateuren und Profis, Heidelberg.
- Rudniański J. (1983) Elementy prakseologicznej teorii walki. PWN, Warszawa.
- Rzepa T. (red.) (1999) Aktywność ruchowa z piłką w doskonaleniu wybranych właściwości osobowościowych ucznia. AWF, Wrocław.
- Scott W. E., Cummings L. L. (red.) (1983) Zachowanie się człowieka w organizacji. PWN, Warszawa.
- Sherman H. (1976) Approach to Organization. „Montgomery” 55–67.
- Słownik encyklopedyczny (1998/99) Europa, Warszawa.
- Sozański H., Zaporozanow W. i in. (1998) Dobór i selekcja utalentowanej młodzieży. „Kultura Fizyczna i Sport”.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (1997) Kierowanie. PWE, Warszawa.
- Stoner J., Wankel C. (1992) Kierowanie. PWE, Warszawa.
- Szewczuk W. (red.) (1979) Słownik psychologiczny. PWN, Warszawa.
- Sznajder A. (1996) Sponsoring, czyli jak promować firmę wspierając innych. Business Press Ltd., Warszawa.
- Ulatowski T. (1996) Praktyka sportowa. PTNKiF, Warszawa.
- Vroom V., Jago A. (1988) The new leadership. Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice Hall.
- Werdykt Trybunału Sprawiedliwości w sprawie Jeana-Marca Bosmana z opisem okoliczności (1998) Materiały niepublikowane.
- Winnicki J. (1995) Metody oceny wiedzy specjalistycznej koszykarzy. [W:] Z. Naglak, R. Panfil (red.) Zespołowe gry sportowe w wychowaniu fizycznym i sporcie. Materiały konferencyjne. AWF, Wrocław.
- Zajonc R. (1965) Social facilitation, „Science”, CXLIX.
- Zieleniewski J. (1981) Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, wyd. 7. PWN, Warszawa.
- Zimniewicz K. (1991) Techniki zarządzania. Warszawa.
- Zimniewicz K. (1999) Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa.