

Fiedor M., Preferowane i rzeczywiste zachowania przywódcze trenerów spostrzegane przez sportowców w procesie szkolenia = Preferred and actual leadership behaviours of coaches, perceived by athletes in training process. *Journal of Education, Health and Sport*. 2016;6(8):793-806. eISSN 2391-8306.

DOI <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.159118>

<http://ojs.ukw.edu.pl/index.php/johs/article/view/3912>

<https://pbn.nauka.gov.pl/sedno-webapp/works/750261>

Original Text published © The Author (s) 2016. Fiedor Marian. Preferowane i rzeczywiste zachowania przywódcze trenerów spostrzegane przez sportowców w procesie szkolenia = Preferred and actual leadership behaviours of coaches, perceived by athletes in training process. *Quality in Sport*. 2016;2(4):20-40. eISSN 2450-3118. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.159106>, PBN: <https://pbn.nauka.gov.pl/sedno-webapp/works/750229>.

The journal has had 7 points in Ministry of Science and Higher Education parametric evaluation. Part B item 755 (23.12.2015).

755 Journal of Education, Health and Sport eISSN 2391-8306 7

© The Author (s) 2016;

This article is published with open access at Licensee Open Journal Systems of Kazimierz Wielki University in Bydgoszcz, Poland

Open Access. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Noncommercial License which permits any noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author(s) and source are credited. This is an open access article licensed under the terms of the Creative Commons Attribution Non Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted, non commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the work is properly cited.

This is an open access article licensed under the terms of the Creative Commons Attribution Non Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted, non commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the work is properly cited.

The authors declare that there is no conflict of interests regarding the publication of this paper.

Received: 16.09.2016. Revised 16.09.2016. Accepted: 16.09.2016.

Marian Fiedor¹

Instytut Sportu, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie

Preferowane i rzeczywiste zachowania przywódcze trenerów spostrzegane przez sportowców w procesie szkolenia

Preferred and actual leadership behaviours of coaches, perceived by athletes in training process

Streszczenie

Cel: uzyskanie opinii sportowców o rzeczywistych i preferowanych zachowaniach przywódczych trenerów oraz określenie ich współzależności z wybranymi cechami osobowości.

Material: 140 zawodników uprawiających wyczynowy sport: 54 kobiety i 86 mężczyzn. Projekt badawczy zrealizowano w 2014 roku.

Metody i narzędzia: Skala I-E (poczucie umiejscowienia kontroli) J.B Rottera w przekładzie H. Olearnika (Ł. Drwal 1995), Skala Uogólnionej Własnej Skuteczności (GSES) R. Schwarzera, M. Jerusalema i Z. Juczyńskiego (Z. Juczyński 2001) oraz Skala Przywództwa w Sporcie (SPS) – polska adaptacja kwestionariusza do badania zachowań trenera – autorstwa Zuzanny Wałach-Biśta (Wałach-Biśta 2014). Dodatkowo sporządzono metryczkę wieku, stażu i posiadanej klasy sportowej.

Wyniki: obliczenia statystyczne ujawniły zróżnicowanie respondentów w analizowanych parametrach i 5 podskalach kwestionariusza SPS.

Podsumowanie: wyniki analizy współczynników korelacji wskazują na potrzebę doskonalenia trenerów w zakresie wybranych kompetencji miękkich (np. komunikacyjnych).

Słowa kluczowe: kwestionariusz zachowań przywódczych, trener, sportowcy, umiejscowienie poczucia kontroli, samoskuteczność

Abstract

Goal: obtaining an opinion of athletes about actual and preferred leadership behaviours of coaches as well as determining their correlation with selected personality features.

Material: 140 competitors who practise professional sport: 54 females (38,6%) and 86 males (61,4%). The research project was carried out in 2014.

Methods and tools: Rotter's Internal-External Locus of Control Scale in translation of H. Olearnika (Ł. Drwal 1995), Generalised Self-Efficacy Scale, GSES - R. Schwarzer, M. Jerusalem and Z. Juczyński (Z. Juczyński 2001) as well as a Polish version of Leadership Scale for Sports LSS – a questionnaire for examining coaching behavior) – by Zuzanna Wałach-Biśta (Wałach-Biśta 2014). Additionally, there were age, seniority and sport class certificates provided.

Results: statistical calculations indicate diversity of female-competitors and male-competitors in the analysed parameters and 5 subscales of the SPS questionnaire.

¹ dr Marian Fiedor, e-mail: marianfiedor@interia.eu

Conclusion/ summary: results of the analysis of rates of correlation indicate need for additional training for coaches in the field of selected soft skills (e.g. communicative).

Keywords: a questionnaire for leadership behaviours, coaches, athletes, locus of control, self-effectiveness

Wprowadzenie

Sport XXI wieku jest inspiracją, polem badawczym dla przedstawicieli nauk o kulturze fizycznej tzn. teoretyków sportu, psychologów sportu, socjologów sportu, pedagogów sportu i innych specjalistów. Problematyka poruszana w niniejszym opracowaniu dotyczy ludzi sportu a w szczególności postaci trenera sportowego, traktowanego jako immanentny podmiot decydujący w przekonaniu Autora - o jakości w sporcie. Nie ma wątpliwości, że trenerzy mają realny wpływ nie tylko na osiągnięcia przez sportowców wyniki sportowe (Panfil 2015; Sadowski i Gierczuk 2015; Sozański 2013; Perkowski 2009), ale także mogą oddziaływać na sposób ich funkcjonowania psychicznego, np. wzmacniając poczucie dobrostanu, poziom zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych, wytrwałość czy siłę i rodzaj przejawianej motywacji (Blecharz i wsp.2014; Siekańska i wsp.2013; Kremer i Moran 2008; Reinboth, M, i Duda, J.L. 2006; Herzig 2004; Czajkowski 2001; Vallerand i wsp. 1987).

Na przykład, chcąc zwiększać korzystne efekty motywacji autonomicznej do profesjonalnego traktowania sportu, trenerzy powinni m.in.,(...) dać zawodnikowi odczuć, że jest się zaangażowanym w jego sprawy i że działa się w jego interesie; że się go ceni, akceptuje, słucha, wspiera – jako członka grupy i indywidualnie - jako sportowca, ale przede wszystkim jako bliskiego człowieka (Fiedor i Tucholska 2010). Efektywność działania pedagogicznego i trenerskiego zasadza się w dużej mierze na kompetencjach przywódczych m.in., dotyczących wymiaru; komunikacji, pewności siebie i charyzmy (Drzewowski 2010). Aktywność komunikacyjna zarówno werbalna i niewerbalna jest wyznacznikiem sprawności w nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych kontaktów z innymi (Nęcki 2006), ta zaś jest właściwością progową w realizacji misji sportowo-pedagogicznej. Należy podkreślić fakt, że trenerzy nadal oczekują od ludzi nauki; wiedzy i informacji o stwierdzonych współzależnościach badanych cech osobowości, zachowań, postaw i sprawności z osiąganymi wysokimi wynikami sportowymi.

Cel badań

Celem zasadniczym projektu jest uzyskanie opinii sportowców na temat rzeczywistych i preferowanych zachowań przywódczych trenerów oraz określenie współzależności pomiędzy pożądanymi i spostrzeganymi zachowaniami trenerów a umiejscowieniem poczucia kontroli u zawodników i oceną skuteczności własnej sportowców. Dodatkowym celem badań było sprawdzenie wybranych własności psychometrycznych Skali Przywództwa w Sporcie. Narzędzie to, zaadaptowane do polskich warunków przez Zuzannę Wałach-Biśtę, nie było dotąd w szerszej skali stosowane w Polsce.

Projekt badawczy zrealizowano w okresie letnim (kwiecień – lipiec 2014) w terminach uzgodnionych ze szkoleniowcami, najczęściej po treningach na obiektach sportowych. Dobór badanych był incydentalny. Badania przeprowadzone zostały osobiście przez autora, a wypełnianie kwestionariuszy miało charakter dobrowolny i anonimowy.

Grupa badanych sportowców

W badaniu wzięło udział 140 zawodników czynnie uprawiających sport: 54 kobiety (38,6%) i 86 mężczyzn (61,4%). Badani są przedstawicielami 19 dyscyplin sportowych, letnich i zimowych, zarówno w sportach indywidualnych, jak też zespołowych. Najbardziej licznie reprezentowani są zawodnicy w piłce nożnej: 47 osób badanych, w tym 33 mężczyzn i 14 kobiet. Sporty indywidualne reprezentowane były najliczniej przez judo (17 osób) oraz kajakarstwo (15 osób). Pozostałe osoby uprawiały następujące dyscypliny: lekką atletykę, koszykówkę, siatkówkę, piłkę ręczną, tenis, łyżwiarstwo szybkie, narciarstwo alpejskie, biegi narciarskie, skoki narciarskie, snowboard, biathlon, hokej na lodzie, unihokej, łucznictwo, taniec towarzyski i kung-fu.

Tabela 1 przedstawia strukturę badanej grupy ze względu na wiek, staż zawodniczy i posiadaną klasę sportową, z uwzględnieniem płci zawodników.

Tabela 1. Struktura badanej grupy ze względu na zmienne demograficzne i biograficzne

Grupa	Ogół badanych		Kobiety		Mężczyźni	
	N	%	N	%	N	%
Ogół badanych	140	100,0	54	38,6	86	61,4
Wiek (w latach):						
14 – 16	6	4,3	4	7,4	2	2,3
17 – 19	30	21,4	17	31,5	13	15,1
20 – 22	46	32,9	17	31,5	29	33,7
23 – 25	43	30,7	15	27,8	28	32,6
26 – 28	11	7,9	1	1,9	10	11,6
29 – 31	4	2,9	-	-	4	4,7
Staż zawodniczy (w latach):						
2 – 4	15	10,7	13	24,1	2	2,3
5 – 7	29	20,7	18	33,3	11	12,8
8 – 10	32	22,9	13	24,1	19	22,1
11 – 13	31	22,1	9	16,7	22	25,6
14 – 16	18	12,9	1	1,9	17	19,8
17 – 19	12	8,6	-	-	12	14,0
20 – 22	3	2,1	-	-	3	3,5
Klasa sportowa:						
mistrzowska międzynarodowa	7	5,0	1	1,9	6	7,0
mistrzowska	37	26,4	14	25,9	23	26,7
pierwsza	69	49,3	29	53,7	40	46,5
druga	22	15,7	10	18,5	12	14,0
trzecia	5	3,6	-	-	5	5,8

Najczęstszy wiek badanych zawodników mieści się w przedziale od 20 do 25 lat. O ile wśród mężczyzn osób starszych jest 14 (16,3%), to wśród kobiet tylko jedna zawodniczka (1,9%) przekroczyła wiek 25 lat. Wynika to zapewne z faktu wcześniejszego kończenia karier zawodniczych przez kobiety niż przez mężczyzn, w związku z realizacją celów życiowych – rodzinnych i zawodowych, kolidujących z intensywnym uprawianiem sportu. Uzupełniające informacje o wieku i okresie uprawiania sportu przez badanych zawodników zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Dodatkowa charakterystyka badanej grupy pod względem wieku i stażu zawodniczego (w latach)

Zmienna	Statystyka	Ogół badanych	Kobiety	Mężczyźni
Wiek	Wartość minimalna	15	15	16
	Wartość maksymalna	30	28	30
	Średnia	21,6	20,3	22,4
	Odchylenie standardowe	3,2	2,8	3,1
Staż zawodniczy	Wartość minimalna	2	2	4
	Wartość maksymalna	20	15	20
	Średnia	10,3	7,2	12,2
	Odchylenie standardowe	4,3	3,2	3,9

Badani są osobami w wieku od 15 do 30 lat. Zawodnicy z najkrótszym stażem zawodniczym uprawiają sport od dwóch lat, ci z najdłuższym – od 20 lat. W badanej grupie wszyscy zawodnicy posiadają klasę sportową. W projekcie badawczym założono ponadto, że co najmniej 2-letni staż jest warunkiem kwalifikacji do pró-

by, gdyż dopiero po upływie takiego właśnie czasu zawodnik wyrabia sobie względnie trwałe opinie, zwłaszcza o pożądanym cechach jego trenerów.

Ostatnia ze zmiennych zawartych w metryczce opisuje klasy sportowe uzyskane przez zawodników zgodnie z regulaminami obowiązującymi w poszczególnych Polskich Związkach Sportowych. Kryteria przyznawania klas sportowych dotyczą najczęściej wyników sportowych osiągniętych podczas: IO, MŚ, ME, MP, lub miejsca zajętego w końcowej tabeli rozgrywek ligowych, zakwalifikowania się do finałów itp. Z tabeli 1 wynika, że w badanej grupie sportowców największy odsetek (niemal 50% ogółu) stanowią zawodnicy i zawodniczki posiadający klasę pierwszą (53,7% kobiet i 46,5% mężczyzn). Najmniejszy odsetek ogółu badanych (3,6%) posiada trzecią klasę sportową; dotyczy to jedynie kilku piłkarzy nożnych. Najwyższe, mistrzowskie klasy sportowe (mistrzowską i mistrzowską międzynarodową) reprezentuje ponad 33% mężczyzn i niemal 28% kobiet. Świadczy to o licznych udziałach respondentów uprawiających sport na wysokim, wyczynowym poziomie. Obiektywnie zaznaczyć trzeba, że minima i kryteria przyznawania klas sportowych są przez związki (pzs-y) mocno zróżnicowane i niekiedy bardzo „wyśrubowane”, tak więc również pierwsza klasa w wielu przypadkach oznacza wysoki poziom dotychczasowych osiągnięć sportowych.

Metody badawcze

W niniejszym projekcie badawczym zastosowano trzy metody pomiarowe: **Skalę I-E** J.B. Rottera w przekładzie H. Olearnika (Ł. Drwał, 1995), **Skalę** Uogólnionej Własnej Skuteczności (*Generalised Self-Efficacy Scale*, **GSES**) R. Schwarzera, M. Jerusalema i Z. Juczyńskiego (Z. Juczyński, 2001) oraz **Skalę** Przywództwa w Sporcie (**SPS**) – polską adaptację kwestionariusza do badania zachowań trenera (Polish version of Leadership Scale for Sports – a questionnaire for examining coaching behavior) autorstwa Zuzanny Wałach-Biśta (Wałach-Biśta, 2014). Dodatkowo sporządzono i wykorzystano metryczkę zawodniczą, w której respondenci podawali wiek, płeć, dyscyplinę sportową, staż zawodniczy oraz posiadaną klasę sportową. Metody scharakteryzowano szczegółowo poniżej.

Skala I-E przeznaczona jest do pomiaru zgeneralizowanych oczekiwań podmiotu co do istnienia związku między własnym zachowaniem a następstwami tego zachowania. Skala służy do pomiaru położenia osoby badanej na kontinuum z krańcami opisanymi jako zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli i wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli. Przekonanie o własnym wpływie na bieg wypadków świadczy o poczuciu kontroli wewnętrznej. Osoby z zewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli uważają, że na różnego rodzaju pozytywne i negatywne wydarzenia w ich życiu wpływa przypadek (szczęście lub pech), albo inne osoby (w tym sprawujące władzę), na których postępowanie nie ma się żadnego wpływu. Z punktu widzenia poziomu mierzonej zmiennej ważne jest przekonanie podmiotu o jego sprawstwie (wpływie na bieg wydarzeń), a nie to, czy taki wpływ realnie istnieje.

Użyta w tych badaniach wersja Skali I-E autorstwa J.B. Rottera składa się z 23 pozycji diagnostycznych i 6 pozycji buforowych, maskujących przedmiot badania. Pozycje skali sformułowano w formie alternatyw, których człony oznaczono literami A i B, np. w pozycji 2.: *A. Wiele niepowodzeń w życiu człowieka jest spowodowane "pechem". B. Niepowodzenia ludzi są wynikiem popełnianych przez nich błędów.* Zadaniem osoby badanej jest wskazanie tego spośród pary podanych twierdzeń, które jest bardziej zgodne z jego własnym przekonaniem. Za wybór odpowiedzi świadczącej o zewnętrznym poczuciu kontroli (według klucza), badany otrzymuje 1 punkt. Zakres zmienności wyników wynosi od 0 do 23 punktów, przy czym im wartość bliższa zera, tym silniejsze poczucie wewnętrznego umiejscowienia kontroli. Skala I-E J.B. Rottera nie posiada polskich norm. Przyjmuje się, iż wyniki od 0 do 11 punktów oznaczają przewagę odpowiedzi diagnostycznych dla poczucia kontroli wewnętrznej, natomiast wyniki od 12 do 23 punktów świadczą o przewadze odpowiedzi diagnostycznych dla poczucia kontroli zewnętrznej.

Oszacowanie rzetelności pomiaru zmiennej metodami opartymi na analizie wewnętrznej zgodności odpowiedzi udzielonych w różnych pozycjach skali dało w 140-osobowej grupie sportowców następujące rezultaty: współczynnik alfa Cronbacha wyniósł 0,68 zaś współczynnik rzetelności połowkowej 0,71. Rzetelność pomiaru zmiennej w badaniu własnym można więc uznać za akceptowalną.

Przy prezentacji wyników badania użyta zostanie nazwa zmiennej „poczucie kontroli zewnętrznej”. Nazwa ta jest zgodna z kierunkiem skali: od niskich wartości (poczucie kontroli wewnętrznej) do wysokich (poczucie kontroli zewnętrznej).

Skala GSES ma charakter jednowymiarowy i zawiera 10 stwierdzeń. Odnoszą się one do ogólnego przekonania osoby co do skuteczności radzenia sobie przez nią z trudnymi sytuacjami i przeszkodami. Badany zaznacza na ile dane stwierdzenie odnosi się do niego, zakreślając jedną z czterech odpowiedzi: nie (1), raczej nie (2), raczej tak (3), tak (4). Suma liczby zakreślonych punktów daje ogólny wskaźnik poczucia własnej skuteczności. Im wyższy wynik, tym większe poczucie własnej skuteczności. Wyniki surowe można przeliczyć na standaryzowaną skalę stenową i zinterpretować zgodnie z nią.

Współczynnik rzetelności alfa Cronbacha, obliczony w badaniu własnym 140-osobowej próby zawodników, przyjął zadowalającą wartość 0,78.

Skala Przywództwa w Sporcie (SPS) jest narzędziem diagnostycznym, selektywnym, rzetelnym i trafnym. Narzędzie składa się z 40 itemów, które odzwierciedlają pięć wymiarów zachowań trenera: trenowanie i instruowanie - 11 itemów, zachowanie demokratyczne - 8 itemów, zachowanie autokratyczne - 7 itemów, wsparcie społeczne - 7 itemów oraz pozytywną informację zwrotną – 7 itemów. Badany sportowiec dwukrotnie udziela odpowiedzi, dotyczących tych samych 40 zachowań trenerów: najpierw z instrukcją „Chciałbym, aby mój trener” (np. w pozycji 20: „wyrażał uznanie, jeżeli się ono należy”), później z instrukcją „Mój trener” (w tej samej pozycji: „wyraża uznanie, jeżeli się ono należy”). Dzięki takiej właśnie budowie kwestionariusza możliwe jest określenie rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami polskich sportowców a ocenami faktycznego zachowania trenerów wobec nich. Zuzanna Wałach-Biśta proponuje, żeby „... Skalę Przywództwa w Sporcie stosować jedynie w celu badania preferencji bądź opinii zawodników na temat zachowań trenerskich, bez wykorzystywania wersji samoopisowej dla trenerów” (Wałach-Biśta, 2014).

Według informacji podanych przez Z. Wałach-Biśtę (tamże) w czterech z pięciu podskal badających preferencje sportowców oraz w trzech podskalach badających zachowanie trenera postrzegane przez sportowców, wskaźnik alfa Cronbacha osiągnął wartość 0,70 i wyższą. W tabeli 3 zestawiono informacje na temat treści poszczególnych skal oraz wybranych wskaźników rzetelności narzędzia. Wartości współczynników stabilności bezwzględnej, podane za Z. Wałach-Biśtą, dotyczą zachowań preferowanych, a odstęp pomiędzy testem i retestem wyniósł 4 tygodnie (tamże). Dodatkowo zamieszczono wartości współczynników alfa Cronbacha obliczone w badaniu własnym 140-osobowej grupy sportowców.

Tabela 3. Budowa Skali Przywództwa w Sporcie oraz wybrane wskaźniki rzetelności pomiaru zmiennych

Zmienna i liczba pozycji	Treść zmiennej	Współczynnik stabilności bezwzględnej w badaniu Z. Wałach-Biśty	Współczynnik alfa Cronbacha w badaniu własnym	
			zachowania preferowane	zachowania spostrzegane
Trenowanie i instruowanie pozycji 11	Zachowania trenera wobec zawodników o charakterze ściśle szkoleniowym, obejmujące w szczególności określanie zadań i ich wyjaśnianie. Instrukcje związane są z doskonaleniem sprawności fizycznej oraz techniki i taktyki, wymaganych w danej dyscyplinie sportu, dotyczyć mogą również konkretnych zawodów. Instruowanie obejmuje m.in. rzeczowe uwagi na temat błędów i sposobów ich poprawy.	0,79	0,85	0,91
Zachowania demokratyczne pozycji 8	Dopuszczanie zawodników do udziału w podejmowaniu decyzji, uwzględnianie przez trenera ich opinii, dotyczących zarówno konkretnych zawodów, jak też ogólnie – procesu szkoleniowego.	0,82	0,74	0,85
Zachowania autokratyczne pozycji 7	Trener podejmuje większość decyzji samodzielnie, bez konsultacji z zawodnikami. W pracy szkoleniowej akcentuje swoją władzę i domaga się posłuszeństwa.	0,80	0,70	0,73
Wsparcie społeczne pozycji 7	Zmienna z jednej strony wyraża pomoc, dobrą radę, okazanie zrozumienia w sytuacji trudnej dla zawodnika, a z drugiej strony jej treść wykracza poza sprawy ściśle związane z uprawianą dyscypliną sportu i obejmuje również osobiste przysługi trenera dla zawodników, nieformalne spotkania towarzyskie, zachęcanie do zwierzeń.	0,73	0,67	0,74
Pozytywna informacja zwrotna pozycji 7	Treść zmiennej obejmuje docenianie zawodnika za dobrą pracę i pozytywne jej efekty, wyrażanie uznania, również w obecności innych osób, obiektywną informację o aktualnym poziomie umiejętności zawodnika z położeniem akcentu na dobrych stronach dotychczasowej pracy.	0,70	0,77	0,85

Uzyskane w badaniu własnym wartości współczynnika alfa Cronbacha korzystnie świadczą o rzetelności pomiaru poszczególnych zmiennych. Tylko jedna wartość (0,67 dotycząca preferowanego wsparcia społecznego) wyniosła mniej niż 0,70, pozostałe ukształtowały się na w pełni zadowalającym poziomie od 0,70 do 0,91. Analiza treści poszczególnych skal wykazuje, że większość ważnych treści związanych z przywódczą rolą trenera sportowego została uwzględniona w kwestionariuszu.

Wyniki badania – preferowane i spostrzegane przez zawodników przywódcze zachowania trenerów

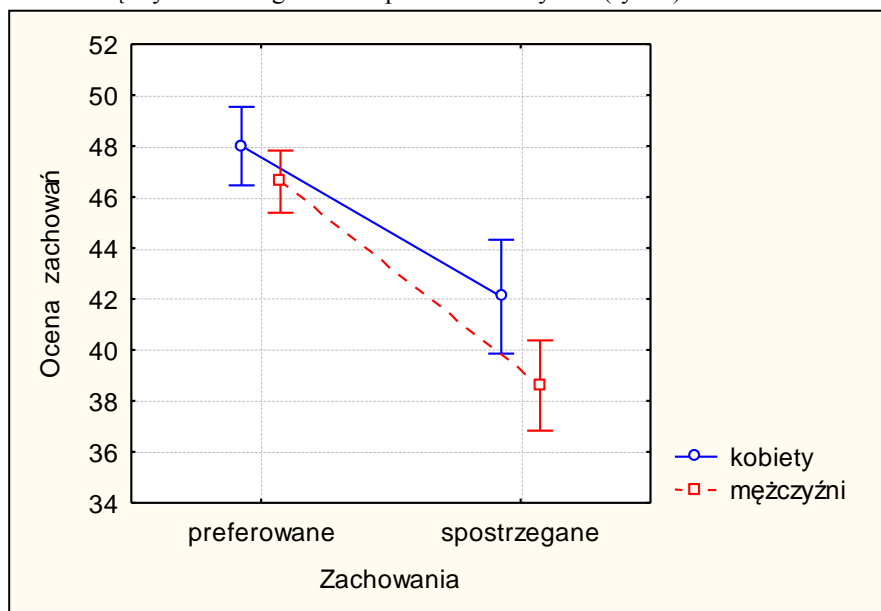
Prezentację wyników badania zapoczątkuje analiza poziomu pięciu zmiennych opisujących preferowane i spostrzegane przez zawodników zachowania przywódcze trenerów. Mierzone za pomocą kwestionariusza SPS zachowania preferowane (czyli pożądane w opinii sportowców) i spostrzegane (czyli rzeczywiste, w subiektywnej ocenie badanych) są ze sobą w pełni porównywalne, gdyż zawodnicy dwukrotnie wypełniali taką samą listę, z dwiema różnymi instrukcjami. W analizach poziomu poszczególnych zmiennych warto jest dodatkowo uwzględnić płeć zawodników. W rezultacie wnioskowanie statystyczne przeprowadzono pięcioma dwuczynnikowymi analizami wariancji. W każdej z nich zmienną wyjaśnianą jest częstotliwość zachowań przywódczych danego typu, czynnikiem powtarzanych pomiarów jest rodzaj oceny zachowań (preferowane, spostrzegane), a dodatkowy czynnik to płeć sportowców.

Pierwsza z analiz dotyczy zmiennej „trenowanie i instruowanie” – zmiennej opisującej ściśle szkoleniowe aspekty współpracy trenera z zawodnikami. Wartości podstawowych statystyk opisowych dotyczących tej zmiennej przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Trenowanie i instruowanie – wartości średnie (M) i odchylenia standardowe (SD) zmiennych opisujących preferowane i spostrzegane zachowania trenerów w ocenie zawodniczek i zawodników

Zachowania	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	M	SD	M	SD	M	SD
preferowane	48,0	5,1	46,6	6,1	47,1	5,8
spostrzegane	42,1	7,8	38,6	8,6	39,9	8,4

Różnice między średnimi graficznie przedstawia wykres (ryc. 1).



Ryc.1. Trenowanie i instruowanie – średnie oceny preferowanych i spostrzeganych zachowań trenerów, wraz z 95-procentowymi przedziałami ufności, w grupach oceniających zawodniczek i zawodników

Tabela 4 i wykres (ryc. 1) ukazują, iż zawodnicy chcieliby, aby trenerzy częściej, niż to rzeczywiście robią, udzielali ściśle merytorycznych wskazówek ukierunkowanych na podwyższanie umiejętności sportowych. Nieco wyższe średnie w grupie kobiet niż mężczyzn oznaczają, że kobiety nieco bardziej takich wskazówek

oczekują niż mężczyźni, z drugiej strony – częściej je otrzymują. W celu sprawdzenia istotności różnic między średnimi wykonano dwuczynnikową analizę wariancji. Jej wyniki przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Trenowanie i instruowanie a rodzaj oceny zachowań trenerów (preferowane – spostrzegane) i płeć zawodników – analiza wariancji

Źródło zmienności	SS	df	MS	F	p
płeć	395,5	1	395,5	6,627	0,011
błąd	8236,4	138	59,7		
rodzaj oceny zachowań	3207,9	1	3207,9	76,205	0,000
płeć x rodzaj oceny	72,6	1	72,6	1,725	0,191
błąd	5809,3	138	42,1		

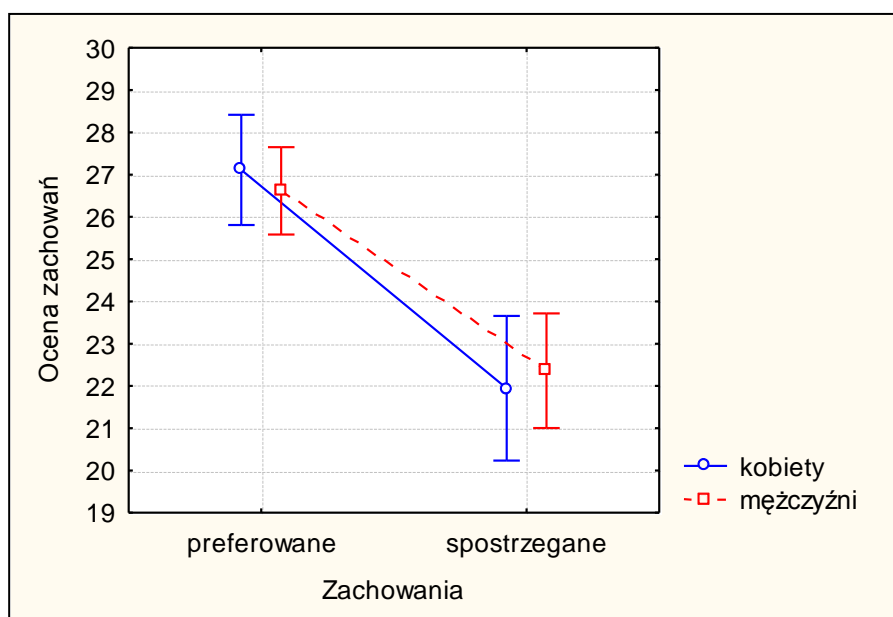
ANOVA wykazała istotne efekty każdego z dwóch czynników przy nieistotnym ich efekcie interakcyjnym. Na tej podstawie można już wyprowadzić wnioski. Pierwszy z nich dotyczy istotnego wpływu czynnika „rodzaj oceny zachowań” (preferowane – spostrzegane) na ocenę częstości tych zachowań ($p < 0,001$). Sportowcy w istotnie większym stopniu chcieliby zachowań trenerskich polegających na trenowaniu i instruowaniu niż ma to miejsce w ich opinii w rzeczywistości. Sytuacja ta dotyczy zarówno kobiet (zawodniczek), jak też mężczyzn (zawodników). Różnicę między preferowaną a spostrzeganą częstością omawianych zachowań można ocenić jako znaczną, o czym świadczy wartość $\eta^2 = 35,3\%$. Drugi wniosek dotyczy istotnych różnic międzypłciowych ($p = 0,011$). Kobiety istotnie bardziej niż mężczyźni preferują zachowania trenerów należące do grupy „trenowanie i instruowanie”, a zarazem istotnie częściej doświadczają tych zachowań w kontaktach z trenerami. Różnice międzypłciowe, choć istotne, należy ocenić jako niewielkie: stosunek korelacyjny η^2 wynosi w tym przypadku 4,6%.

Tabela 6. Zachowanie demokratyczne – wartości średnie (M) i odchylenia standardowe (SD) zmiennych opisujących preferowane i spostrzegane zachowania trenerów w ocenie zawodniczek i zawodników

Zachowania	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	M	SD	M	SD	M	SD
preferowane	27,1	4,9	26,6	4,8	26,8	4,8
spozstrzegane	21,9	5,6	22,4	6,8	22,2	6,3

Kolejną zmienną mierzona kwestionariuszem SPS to zachowania demokratyczne. Zmienna ta wyraża szeroko rozumiany udział zawodników w podejmowaniu decyzji. W tabeli 6 zestawiono średnie wartości omawianej zmiennej wraz z odchyleniami standardowymi.

Międzygrupowe różnice w poziomie zachowań demokratycznych przedstawia wykres (ryc. 2).



Ryc. 2. Zachowanie demokratyczne – średnie oceny preferowanych i spostrzeganych zachowań trenerów, wraz z 95-procentowymi przedziałami ufności, w grupach oceniających zawodniczek i zawodników

Poziom oczekiwani sportowców, dotyczących kierowania o charakterze demokratycznym, jest wyraźnie wyższy od ocen stanu faktycznego w tym zakresie. Stwierdzenie to odnosi się w podobnym stopniu do zawodników obu płci. Sprawdzenie, czy przedstawione wyżej różnice są istotne, wymagało wykonania analizy wariancji. Jej wyniki przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Zachowanie demokratyczne a rodzaj oceny zachowań trenerów (preferowane – spostrzegane) i płeć zawodników – analiza wariancji

Źródło zmienności	SS	df	MS	F	p
płeć	0,1	1	0,1	0,002	0,960
błąd	5730,4	138	41,5		
rodzaj oceny zachowań	1472,5	1	1472,5	65,808	0,000
płeć x rodzaj oceny	13,8	1	13,8	0,615	0,434
błąd	3087,9	138	22,4		

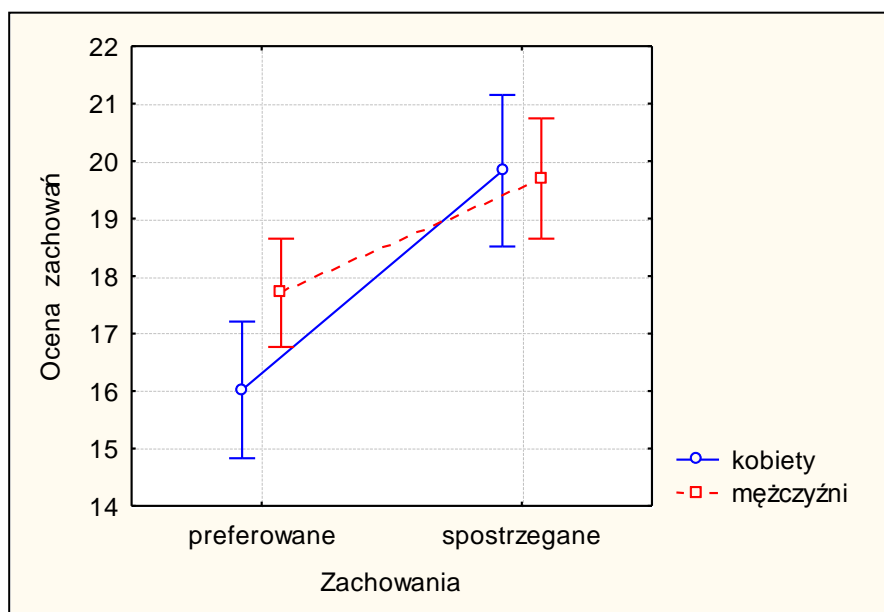
Jedynym istotnym efektem w analizie wariancji (tab. 7) jest efekt czynnika „rodzaj oceny zachowań trenerów”. Odpowiada to sytuacji widocznej w tabeli 6 i na rycinie 2. Zawodnicy, kobiety i mężczyźni, w istotnie większym stopniu oczekują demokratycznych zachowań trenerów, niż ma to ich zdaniem miejsce w rzeczywistości. Wskaźnik eta-kwadrat dla przedstawionego efektu wynosi 32,2%, zatem różnica między preferencjami sportowców a ocenami stanu faktycznego jest znaczna.

Przeciwieństwem demokratycznych zachowań trenerów są zachowania autokratyczne. Trener podejmuje większość decyzji samodzielnie, a w pracy szkoleniowej akcentuje swoją władzę i domaga się posłuszeństwa. Tabela 8 przedstawia wartości podstawowych statystyk opisowych dla zmiennej „zachowania autokratyczne”.

Tabela 8. Zachowanie autokratyczne – wartości średnie (M) i odchylenia standardowe (SD) zmiennych opisujących preferowane i spostrzegane zachowania trenerów w ocenie zawodniczek i zawodników

Zachowania	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	M	SD	M	SD	M	SD
preferowane	16,0	3,9	17,7	4,7	17,1	4,5
spozstrzegane	19,8	4,9	19,7	4,9	19,8	4,9

Średnie z tabeli 8 pokazują nadmiar autokratycznych zachowań trenerów w porównaniu ze stanem pożądanym przez sportowców. Sytuacja ta występuje zarówno w ocenach zawodniczek, jak i zawodników. Ponieważ kobiety nieco mniej niż mężczyźni tolerują autokratyczny styl kierowania, różnica pomiędzy stanem preferowanym a spostrzeganym jest nieco większa w grupie kobiet. Sytuację przedstawia rycina 3.



Ryc. 3. Zachowanie autokratyczne – średnie oceny preferowanych i spostrzeganych zachowań trenerów, wraz z 95-procentowymi przedziałami ufności, w grupach oceniających zawodniczek i zawodników

Tabela 9 przedstawia analizę wariancji wykonaną w celu sprawdzenia istotności różnic między średnimi.

Tabela 9. Zachowanie autokratyczne a rodzaj oceny zachowań trenerów (preferowane – spostrzegane) i płeć zawodników – analiza wariancji

Źródło zmienności	SS	df	MS	F	p
płeć	40,11	1	40,11	1,371	0,244
błąd	4037,79	138	29,26		
rodzaj oceny zachowań	558,56	1	558,56	39,116	0,000
płeć x rodzaj oceny	55,33	1	55,33	3,875	0,051
błąd	1970,57	138	14,28		

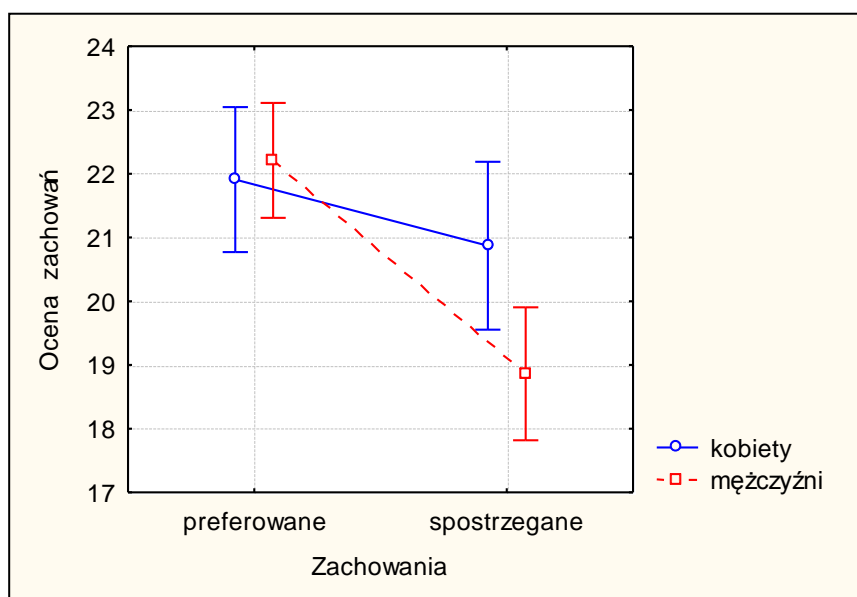
Jedynym istotnym efektem okazał się efekt czynnika „rodzaj oceny zachowań”. Spostrzegane przez zawodników autokratyczne zachowania trenerów są istotnie częstsze od zachowań tego samego typu, preferowanych przez sportowców. Zawodnicy, kobiety i mężczyźni, woleliby więc, aby trenerzy rzadziej takie zachowania przejawiali, niż faktycznie to robią. Efektowi interakcyjnemu płci zawodników i rodzaju oceny zachowań trenerów minimalnie zabrakło do tego, aby efekt ten był istotny ($p=0,051$). W próbie występuje więc tendencja, zgodnie z którą zachowania autokratyczne trenerów bardziej przeszkadzają kobietom niż mężczyznom, jednak wyniki analizy wariancji nie dają podstaw do uogólnienia tej prawidłowości na populację sportowców. Wskaźnik eta-kwadrat dla opisanego wcześniej istotnego efektu wynosi 21,5%, co świadczy o umiarkowanej wielkości różnicy między spostrzeganymi a preferowanymi przez zawodników zachowaniami autokratycznymi trenerów.

Czwartą zmienną opisującą zachowania przywódcze jest wsparcie społeczne, udzielane przez trenerów zawodnikom. Wartości podstawowych statystyk opisujących spostrzegane i preferowane wsparcie ze strony trenera przedstawia tabela 10.

Tabela 10. Wsparcie społeczne – wartości średnie (M) i odchylenia standardowe (SD) zmiennych opisujących preferowane i spostrzegane zachowania trenerów w ocenie zawodniczek i zawodników

Zachowania	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	M	SD	M	SD	M	SD
preferowane	21,9	3,7	22,2	4,5	22,1	4,2
spozrzegane	20,9	4,8	18,9	4,9	19,6	5,0

Oczekiwania sportowców, dotyczące wspierania ich przez trenerów, kształtują się na wyższym poziomie, niż oceny wsparcia rzeczywiście otrzymywanego. Spośród czterech obliczonych średnich szczególnie niska jest średnia wartość wsparcia spostrzeganego przez zawodników – mężczyzn. Graficznie przedstawia to wykres (ryc. 4).



Ryc. 4. Wsparcie społeczne – średnie oceny preferowanych i spostrzeganych zachowań trenerów, wraz z 95-procentowymi przedziałami ufności, w grupach oceniających zawodniczek i zawodników

W tabeli 11 przedstawiono wyniki analizy wariancji, sprawdzającej istotność różnic między średnimi z tabeli 10.

Tabela 11. Wsparcie społeczne a rodzaj oceny zachowań trenerów (preferowane – spostrzegane) i płeć zawodników – analiza wariancji

Źródło zmienności	SS	df	MS	F	p
płeć	48,4	1	48,4	2,013	0,158
błąd	3317,5	138	24,0		
rodzaj oceny zachowań	319,0	1	319,0	17,943	0,000
płeć x rodzaj oceny	88,6	1	88,6	4,985	0,027
błąd	2453,7	138	17,8		

Analiza wariancji wykazała istotny wpływ czynnika „rodzaj oceny zachowań” na wysokość ocen (eta-kwadrat=11,1%), a także istotny wpływ interakcyjny rodzaju ocen i płci zawodników (eta-kwadrat=3,1%). O dalszym postępowaniu przesądza drugi z tych efektów. Oznacza on, że różnice między wsparciem oczekiwanym a otrzymywanym przedstawiają się istotnie odmiennie w grupach kobiet i mężczyzn, z kolei różnica międzyplciowa jest istotnie inna w przypadku wsparcia preferowanego, a inna – spostrzeganego. Dokończenie postępowania wymaga wykonania testów post hoc. Wyniki testów Tukey’a przedstawia tabela 12.

Tabela 12. Istotność różnic między wsparciem społecznym preferowanym i spostrzeganym przez zawodników – kobiety i mężczyzn – wartości p w testach Tukey’a

Porównywane średnie	p
Preferowane wsparcie w grupie kobiet (21,9) – spostrzegane wsparcie w grupie kobiet (20,9)	,577
Preferowane wsparcie w grupie mężczyzn (22,2) – spostrzegane wsparcie w grupie mężczyzn (18,9)	,000
Preferowane wsparcie w grupie kobiet (21,9) – preferowane wsparcie w grupie mężczyzn (22,2)	,989
Spostrzegane wsparcie w grupie kobiet (20,9) – spostrzegane wsparcie w grupie mężczyzn (18,9)	,144

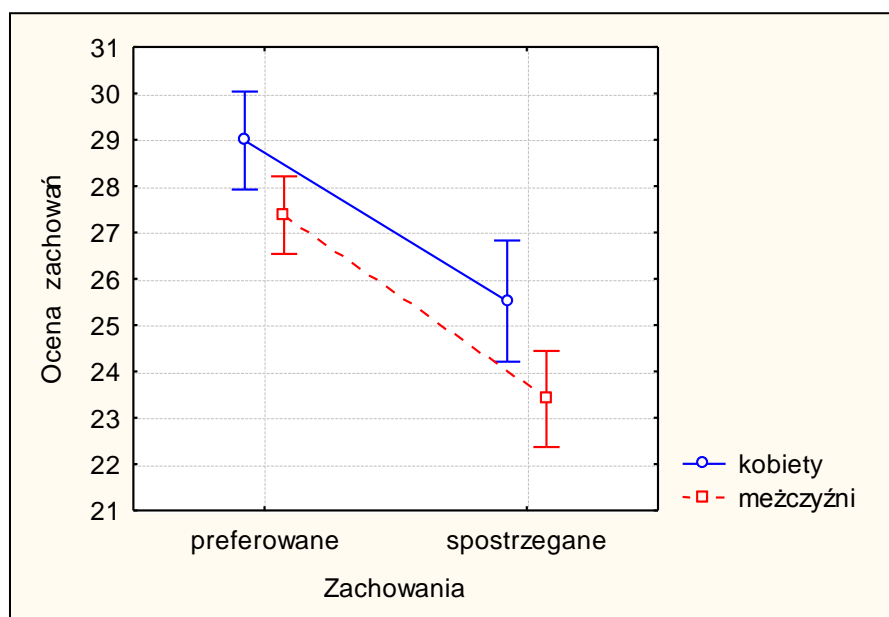
Preferowane wsparcie w grupie mężczyzn kształtuje się na istotnie wyższym poziomie ($p < 0,001$) niż wsparcie spostrzegane. Oznacza to, że mężczyźni chcieliby być w większym stopniu wspierani przez ich trenerów, niż są ich zdaniem rzeczywiście wspierani. W grupie kobiet oczekiwania dotyczące wsparcia również przewyższają oceny stanu faktycznego, jednak różnica między stanem idealnym a realnym jest znacznie mniejsza niż u mężczyzn i jest nieistotna.

Ostatnią zmienną mierzoną kwestionariuszem SPS jest pozytywna informacja zwrotna. Treść tej zmiennej obejmuje głównie docenianie przez trenera – w różnych formach – zawodników za dobrą pracę i jej efekty. W tabeli 13 zestawiono wartości statystyk opisowych dla omawianej zmiennej.

Tabela 13. Pozytywna informacja zwrotna – wartości średnie (M) i odchylenia standardowe (SD) zmiennych opisujących preferowane i spostrzegane zachowania trenerów w ocenie zawodniczek i zawodników

Zachowania	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	M	SD	M	SD	M	SD
Preferowane	29,0	3,3	27,4	4,3	28,0	4,0
spozstrzegane	25,5	4,4	23,4	5,1	24,2	5,0

Ze średnich zamieszczonych w tabeli 13 wynika, że zawodnicy obu płci bardziej chcieliby być chwaleni, niż są chwaleni w rzeczywistości. Kobietom bardziej zależy na otrzymywaniu uznania niż mężczyznom, z drugiej strony bardziej niż mężczyźni czują się docenione przez swoich trenerów. Różnice te przedstawia wykres (ryc. 5).



Rycina 5. Pozytywna informacja zwrotna – średnie oceny preferowanych i spostrzeganych zachowań trenerów, wraz z 95-procentowymi przedziałami ufności, w grupach oceniających zawodniczek i zawodników

Istotności różnic międzypłciowych oraz różnic między nasileniem zachowań preferowanych i spostrzeganych sprawdzono analizą wariancji. Jej wyniki przedstawia tabela 14.

Tabela 14. Pozytywna informacja zwrotna a rodzaj oceny zachowań trenerów (preferowane – spostrzegane) i płeć zawodników – analiza wariancji

Źródło zmienności	SS	df	MS	F	p
płeć	229,6	1	229,6	8,949	0,003
błąd	3541,2	138	25,7		
rodzaj oceny zachowań	915,1	1	915,1	68,481	0,000
płeć x rodzaj oceny	4,2	1	4,2	0,313	0,577
błąd	1844,2	138	13,4		

Wyniki analizy wariancji (tab. 14) w połączeniu ze znajomością średnich (tab. 13) pozwalają na wyprowadzenie wniosków. Zawodnicy – kobiety i mężczyźni – w istotnie większym stopniu oczekują od trenerów pozytywnej informacji zwrotnej, niż je otrzymują – w ich subiektywnych odczuciach. Różnica między stanem pożądanym a oceną stanu rzeczywistego jest znaczna, o czym świadczy wskaźnik eta-kwadrat na poziomie 33,1%. Kobiety istotnie częściej od mężczyzn potrzebują uznania, wyrażanego przez trenerów, jednocześnie uznanie takie istotnie częściej otrzymują. Efekt płci, wyrażony wskaźnikiem eta-kwadrat na poziomie 6,1%, jest słaby.

Preferowane i spostrzegane przez zawodników przywódcze zachowania trenerów a poczucie własnej skuteczności i umiejscowienie poczucia kontroli u sportowców

Jednym z celów badania było ustalenie, czy preferowane i spostrzegane przez zawodników przywódcze zachowania trenerów zależą od wybranych cech osobowości zawodników: poczucia samoskuteczności oraz umiejscowienia poczucia kontroli. W tabeli 15 zamieszczono wartości współczynników korelacji pomiędzy zmiennymi opisującymi zachowania trenerów a poczuciem własnej skuteczności u zawodników.

Tabela 15. Współczynniki korelacji pomiędzy poczuciem własnej skuteczności a preferowanymi i spostrzeganymi przez zawodników zachowaniami ich trenerów

Zmienna	Zachowania trenerów	
	preferowane	spostrzegane
Trenowanie i instruowanie	0,00	-0,01
Zachowanie demokratyczne	0,19*	0,13
Zachowanie autokratyczne	0,09	-0,04
Wsparcie społeczne	0,19*	0,05
Pozytywna informacja zwrotna	0,02	0,05

Istotność: * $p \leq 0,05$

Spośród dziesięciu współczynników korelacji zamieszczonych w tabeli 15 dwa okazały się istotne ($p < 0,05$). Zawodnicy z większym na tle ogółu poczuciem samoskuteczności bardziej niż pozostali preferują zachowania demokratyczne trenerów, a także wsparcie z ich strony. Obie istotne korelacje są jednak bardzo słabe.

Tabela 16 przedstawia współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi opisującymi preferowane i spostrzegane zachowania trenerów a poczuciem kontroli zewnętrznej.

Tym razem spośród dziesięciu współczynników korelacji tylko jeden istotnie różni się od zera. Badanie wykazało dodatnią korelację pomiędzy poczuciem kontroli zewnętrznej a spostrzeganym „trenowaniem i instruowaniem”, tzn. stopniem, w jakim trener spełnia swoje zadania w zakresie szkolenia zawodników (podnoszenia ich umiejętności sportowych) i zwiększania szansy sukcesów (instruowania związanego z konkretnymi zawodami). Im poczucie kontroli umiejscowione jest bardziej zewnętrznie, tym przeciętnie wyżej zawodnicy oceniają swojego trenera pod względem trenowania i instruowania. Sportowcy z poczuciem kontroli bardziej zewnętrznym sądzą być może, że osiągnięcia sportowe w większym stopniu zależą od pracy szkoleniowej trenera, niż od ich własnych wysiłków.

Tabela 16. Współczynniki korelacji pomiędzy poczuciem kontroli zewnętrznej a preferowanymi i spostrzeganymi przez zawodników zachowaniami ich trenerów

Zmienna	Zachowania trenerów	
	preferowane	spozrzegane
Trenowanie i instruowanie	-0,09	0,18*
Zachowanie demokratyczne	-0,04	-0,02
Zachowanie autokratyczne	0,01	0,03
Wsparcie społeczne	-0,05	0,16
Pozytywna informacja zwrotna	-0,06	0,09

Istotność: * $p \leq 0,05$

Podsumowanie

Dla każdej z pięciu skal SPS spostrzegane zachowania trenerów istotnie różnią się ich nasileniem od zachowań preferowanych. W szczególności zawodnicy obu płci chcieliby być w większym stopniu trenowani i instruowani, niż ich zdaniem są w rzeczywistości. Bardziej, niż ma to miejsce, potrzebują informacji wyjaśniających, co i w jaki sposób powinno zostać wykonane podczas treningu i na zawodach, jakich błędów należy unikać, jakie są oczekiwania dotyczące poziomu i rozwoju umiejętności sportowych. Zawodnicy chcieliby w większym stopniu być kierowani demokratycznie niż są, za to autokratyczne zachowania trenerów występują w ocenie zawodników zbyt często: sportowcy woleliby, aby zachowania takie trenerzy przejawiali w mniejszym stopniu, niż ma to miejsce w rzeczywistości. Mężczyźni więcej chcieliby wsparcia, niż go ich zdaniem otrzymują. W grupie kobiet różnica między wsparciem pożądanym a uzyskiwanym ma ten sam kierunek, jest jednak znacznie mniejsza i nieistotna. W opinii zawodników pożądaną są pozytywne informacje zwrotne uzyskiwane od trenerów: docenianie wysiłku zawodników i wyrażanie uznania za dobrą pracę podczas treningów i zawodów. Sportowcy chcieliby otrzymywać takie pozytywne informacje częściej niż je uzyskują. Kobiety wyrażają większe niż mężczyźni oczekiwania dotyczące pozytywnej informacji zwrotnej, ale jednocześnie wyżej niż mężczyźni oceniają stan faktyczny w tym zakresie.

Jednym z celów badania było ustalenie, czy preferowane i spostrzegane przez zawodników przywódcze zachowania trenerów zależą od wybranych cech osobowości zawodników: poczucia samoskuteczności oraz umiejscowienia poczucia kontroli. W literaturze przedmiotu brak jest doniesień na temat takich zależności u sportowców. Z drugiej strony istnieją powody, dla których zależności te mogłyby występować. Poczucie własnej skuteczności oznacza wiarę we własne możliwości, przeświadczenie o tym, że w trudnej sytuacji zawodnik jest w stanie poradzić sobie, m.in. dzięki odpowiedniej motywacji, wytrwałości, włożonemu wysiłkowi, doświadczeniu i pomysłowości. Zawodnicy silniej przekonani o własnych możliwościach radzenia sobie z trudnościami powinni bardziej polegać na sobie niż na osobach z ich otoczenia, w tym na trenerach i ich opinii. Większe poczucie własnej skuteczności może więc współwystępować z preferencją zachowań demokratycznych trenera i z niechęcią wobec zachowań autokratycznych. Z kolei chęć uzyskiwania wsparcia społecznego ze strony trenera oraz chęć stałego otrzymywania od niego pozytywnych informacji zwrotnych może współwystępować z mniejszym zaufaniem do siebie samego, a z większym do ocen i opinii osób z zewnątrz, w tym przypadku – trenera. Zgodnie z przedstawionym rozumowaniem należało zatem oczekiwać dodatnich korelacji między poczuciem własnej skuteczności a preferencją zachowań demokratycznych, zaś ujemnych korelacji – między poczuciem samoskuteczności a preferencją zachowań autokratycznych, pożądanym wsparciem i oczekiwanymi pochwałami (pozytywnymi informacjami zwrotnymi).

Spośród dziesięciu współczynników korelacji zamieszczonych w tabeli 15 dwa okazały się istotne ($p < 0,05$). Zawodnicy z większym na tle ogółu poczuciem skuteczności własnej bardziej niż pozostali preferują zachowania demokratyczne trenerów, a także wsparcie z ich strony. Obie istotne korelacje są jednak bardzo słabe. Dodatkowo należy stwierdzić, że tylko pierwsza z nich ma kierunek zgodny z oczekiwaniami. Kierunek drugiej (dodatnia korelacja poczucia własnej skuteczności z preferowanym wsparciem ze strony trenera) daje się wyjaśnić na zasadzie wsparcia trenera, który oddziałuje również na psychikę zawodników, zwiększając ich przeświadczenie o możliwości skutecznego osiągnięcia założonych celów.

W szeregu badaniach okazuje się, że dla kształtowania motywacji i poczucia własnej kompetencji sportowców znaczenie ma nie tylko rzeczywisty styl prowadzenia treningu, ale przede wszystkim subiektywny sposób postrzegania go przez szkolonych (Martens 2009; Żukowski 1989; por. Vallerand i wsp. 1987).

Co do określenia celu pośredniego (ocena SPS) w niniejszym opracowaniu to należy podkreślić, że większość ważnych treści związanych z przywódczą rolą trenera sportowego została uwzględniona w kwestionariuszu.

Literatura

1. Blecharz, J. i wsp. (2014). Self-efficacy moderates but collective efficacy mediates between motivational climate and athletes' well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2014, 6 (3): 280-299.
2. Czajkowski, Z. (1981). Uwarunkowania skuteczności pracy trenera - kwalifikacje i obowiązki zawodowe, osobowość, sposoby działania, *Sport Wyczynowy* Nr 1 (193).
3. Drzewowski, M. (2010). Miejsce kompetencji przywódczych w systemie kompetencji nauczyciela (pedagoga). [w:] *Dialog o edukacji wobec zmian w globalizującym się świecie*. Redakcja naukowa: Anna Karpińska. Trans Humana, Białystok.
4. Drwal, Ł. (1995). *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Fiedor, M i Tucholska, K. (2010). Zachowania wspierające trenerów sportowych a funkcjonowanie psychologiczne studentów krakowskiej AWF.[w:] *Dialog o edukacji wobec zmian w globalizującym się świecie*. Redakcja naukowa: Anna Karpińska. Trans Humana, Białystok , s. 467.
6. Herzig, M. (2004). Trener – zawodnik – psycholog. *Sport wyczynowy*. Warszawa.
7. Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji psychologii zdrowia*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
8. Kremer, J. i Moran, A. (2008). *Pure Sport. Practical Sport Psychology*. Routledge, London and New York. s.195.
9. Lipiec, J. (2013). *Traktat o trenerze. Wartości, funkcje, normy* [w:] red. H. Sozański, J. Sadowski, *Trener. Wczoraj, dziś i jutro*, Biała Podlaska.
10. Martens, R. (2009). *Jak być skutecznym trenerem*. Biblioteka Trenera. Centralny Ośrodek Sportu. Warszawa.
11. Nęcki, Z. (2006). *Komunikacja międzyludzka*. Kluczbork.
12. Panfil, R. (2015). *Style współpracy efektywnego team managera z zespołem profesjonalnych graczy w organizacji sportowej, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, IP i PS*, Warszawa nr 5 s. 48-69.
13. Panfil, R. i wsp. (2015), *Coaching and Coach Education in Poland*, *International Sport Coaching Journal*, Human Kinetics, Inc 2, 50-63.
14. Perkowski, K. (2009), *Doskonalenie kompetencji zawodowych trenerów sportu wyczynowego w Polsce*. Warszawa, Wydawnictwo AWF.
15. Reinboth, M, i Duda, J. L. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective, *Psychology of Sport and Exercise*, No.7, s. 269-286.
16. Rotter, J. B. (1990), *Poczucie wewnętrznej versus zewnętrznej kontroli wzmocnień*. *Nowiny Psychologiczne*, 5, 6, s. 59-70.
17. Sadowski, J i Gierczuk, D. (2015). *Kontrola jako czynnik kierowania i indywidualizacji treningu*. [w:] *Podstawy teorii i technologii treningu sportowego*. Tom II. Praca zbiorowa pod redakcją: Henryka Sozańskiego, Jerzego Sadowskiego, Janusza Czerwińskiego. Warszawa – Biała Podlaska 2015.
18. Siekańska, M. i wsp. (2013). The athlete's perception of coaches' behavior towards competitors with a different sports level. *Journal of Human Kinetics*, 2013, 39: 231-242.
19. Sozański, H. (2013). *Sport, trening, szkolenie sportowe, współzawodnictwo-kluczowe pojęcia*. [w:] *Podstawy teorii i technologii treningu sportowego*. Tom I. Praca zbiorowa pod redakcją: Henryka Sozańskiego, Janusza Czerwińskiego, Jerzego Sadowskiego, Warszawa – Biała Podlaska 2013.
20. Sozański, H i Sadowski, J. (red.). (2013). *Trener wczoraj, dziś, jutro*. Biała Podlaska: Wydział Wychowania Fizycznego i Sportu AWF.
21. Wałach-Biśta, Z. (2014). *Skala Przywództwa w Sporcie - polska adaptacja kwestionariusza do badania zachowań trenera*. Uniwersytet Śląski, Katowice.
22. Vallerand, R., J. i wsp. (1987), *Intrinsic Motivation in Sport*, *Exercise and Sport Sciences Review* 1987, No.15, s.389-425.
23. Żukowski, R. (1989). *Zawód i praca trenera*. AWF Warszawa.