

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΙΝΕΠ»**

της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2021»

κωδ. ΟΠΣ 5000245

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ολιστική μεθοδολογία
υλοποίησης Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για
Όλους**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 786

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΙΝΕΠ»**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ολιστική μεθοδολογία υλοποίησης
Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονίστρια: Ελένη Σαμαρά, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α

Συγγραφείς:

Δρ. Αθανάσιος Λάιος, Καθηγητής ΣΕΦΑΑ, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

**Δρ. Γεώργιος Πίγκος, Προϊστάμενος Διεύθυνσης της Γενικής Γραμματείας
Αθλητισμού (ΓΓΑ), Ειδικός Επιστήμων στη Φυσική Αγωγή, με εμπειρία στην
τριτοβάθμια Εκπαίδευση και στη Διοίκηση Οργανισμών/Δομών, Αντιπρόεδρος του
Δ.Σ. της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας «Άθλησης για Όλους» (FISpT) και Γενικός
Γραμματέας της αντίστοιχης Ευρωπαϊκής (UESpT)**

**Δρ. Άννα Κουρτεσοπούλου, PhD στην Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητισμού,
Διδάσκουσα στο ΠΜΣ «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων», Παν.
Πελοποννήσου, στο Τμήμα Διοίκηση Τουρισμού Παν. Πατρών, Μέλος ΣΕΠ ΠΜΣ
«Διοίκηση Αθλητισμού», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο**

Αξιολογητές:

**Στυλιανός Δασκαλάκης, πρώην Προϊστάμενος Δ/σης Φυσικής Αγωγής του
Υπουργείου Παιδείας και μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής της Διεθνούς
Ομοσπονδίας Σχολικού Αθλητισμού**

**Γεώργιος Χαμάκος, Στέλεχος του Υπουργείου Εργασίας με μεταπτυχιακές σπουδές
στο σχεδιασμό, διοίκηση και πολιτική του Τουρισμού**



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάπτυξης
και Επένδυσης

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
LIFE



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Περιεχόμενα

Ξενόγλωσσοι όροι.....	5
Πρόλογος.....	6
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ	8
Αθλητισμός ως όχημα αντιρρόπησης και ενεργητικής ένταξης κοινωνικών ομάδων με περιορισμένη πρόσβαση σε κοινωνικά και δημόσια αγαθά.....	8
1.1 Η Δια βίου Άθληση ως πολύ-παραγοντική κοινωνική επένδυση	8
1.2 Αθλητισμός: Δυναμική αντιρρόπησης κοινωνικών ανισοτήτων	10
1.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	24
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ.....	32
Βασικές αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού σε σχέση με την Οργάνωση και Διοίκηση, Διαχείριση της αλλαγής, Ηγεσία και Οργανωτική συμπεριφορά.....	32
2.1. Βασικές αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού σε σχέση με την Οργάνωση και Διοίκηση.....	32
2.2 Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού για τα προγράμματα άθλησης και εκδηλώσεων για όλους.....	45
2.3 Στρατηγικός σχεδιασμός προγραμμάτων άθλησης και εκδηλώσεων για όλους. Π.Α.γ.Ο. και οι Ε.Α.γ.Ο.	50
2.4 Η Διεύθυνση – Διοίκηση των προγραμμάτων άθλησης και εκδηλώσεων για όλους. Π.Α.γ.Ο. και οι Ε.Α.γ.Ο.....	53
2.5 Θεωρίες για τις δεξιότητες του επικεφαλής – στελέχους – μάνατζερ – εκπαιδευτικού.....	53
2.6 Οι ρόλοι του αθλητικού διοικητικού στελέχους – επικεφαλής - μάνατζερ.....	58
2.7 Η σημασία και η συμβολή της ηγεσίας στην αποτελεσματική υλοποίηση Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους	59
2.8 Συγκρούσεις μέσα στην Ομάδα-Οργανισμό.....	64
2.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ.....	75
Η ανάπτυξη του ελληνικού Μοντέλου Άθλησης για Όλους και των αντίστοιχων καλών πρακτικών από Ευρωπαϊκούς και Διεθνείς Οργανισμούς για την αξιοποίηση του αθλητισμού ως μοχλού ενεργητικής ένταξης στη Δια βίου Άθληση.....	75
3.1 Η διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των αντίστοιχων Εθνικών προσαρμογών.....	75
3.2. Οι βασικές αρχές και φιλοσοφία για τον Αθλητικό στρατηγικό ανασχεδιασμό στο πλαίσιο της Δια βίου Άθλησης.....	82
3.3. Η ανάπτυξη του ελληνικού Μοντέλου Άθλησης για Όλους	87
3.4 Δημιουργία ολιστικού θεσμικού πλαισίου διαδικασιών επιτόπιων και απομακρυσμένων Ελέγχων και Αξιολόγησης προγραμμάτων Άθλησης για Όλους (ΑγΟ) με στόχο την αναβάθμισή τους.	96
3.5 Ενδεικτικές αναφορές σε καλές πρακτικές από Εθνικούς, Ευρωπαϊκούς και Διεθνείς Οργανισμούς.....	102
3.5.1 Εβδομάδα αθλητικής κίνησης.....	103

3.5.2	Αξίες στο σχολικό περιβάλλον «Values in School».....	104
3.5.3	Promoting Physical Activity and Health in Ageing (the PAHA project) ..	106
3.5.4	Συνεργασία Υπουργείων για την Χαρτογράφηση Δράσεων Ένταξης, μεταναστών και Προσφύγων	107
3.5.5	Παγκόσμιοι Αγώνες Άθλησης για Όλους.....	108
3.5.6	Street Games	109
3.5.7	Πρόγραμμα «Παιδί και Παιχνίδι για Όλους».....	110
3.5.8	"Trofei di Milano 2022- Εκπαίδευση, Πολιτισμός και Αθλητισμός για τη Νεολαία"	111
3.6	BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	113
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ.....	126
	Σχεδιασμός και ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη δημιουργία και υλοποίηση Ολιστικών και καινοτόμων Αθλητικών δράσεων.....	126
4.1	Ανασταλτικοί παράγοντες συμμετοχής σε Π.Α.γ.Ο. ενεργούς αναψυχής.....	134
4.2	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κοινωνικών ομάδων.....	136
4.3	Εκπαίδευση του προσωπικού	145
4.4	Αποτελεσματικότητα ενός Π.Α.γ.Ο.	151
4.5	Οργάνωση Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους-Ε.Α.γ.Ο.....	153
4.6	BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	158
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ	166
	Εργαστήριο στρατηγικού σχεδιασμού και υλοποίησης αθλητικής εκδήλωσης/προγράμματος, με βάση καλές πρακτικές στον Αθλητισμό.....	166
5.1	Βασικές αρχές/φιλοσοφία για το στρατηγικό σχεδιασμό και υλοποίηση αθλητικής εκδήλωσης/προγράμματος.....	166
5.2	Μεθοδολογική προσέγγιση εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού ενός αθλητικού προγράμματος/εκδήλωσης Άθλησης για Όλους	167
5.3	Παραδείγματα εργαστηριακής άσκησης σχετικά με στρατηγικό σχεδιασμό, την οργάνωση και τη εφαρμογή υλοποίησης ενός Αθλητικού Γεγονότος ή/και Καινοτόμων Αθλητικών Δράσεων	179
5.3.1	Παράδειγμα εργαστηριακής άσκησης: Μέρος 1 ^ο	180
5.3.2	Παράδειγμα εργαστηριακής άσκησης: Μέρος 2 ^ο	181
5.4	BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	183

Ξενόγλωσσοι όροι

Sport for All = Άθληση για Όλους

SWOT: Strengths=δυνατότητες

Weakness=αδυναμίες

Opportunities=ευκαιρίες

Threats=απειλές

Expert power = εμπειρική εξουσία-δύναμη

Referent power = εξουσία-δύναμη κύρους

Reward power = επιβραβευτική εξουσία-δύναμη

Legitimate power = εξουσία-δύναμη θέσης

Coercive power = εξουσία-δύναμη τιμωρίας

Planning = Σχεδιασμού

Organizing = Οργάνωσης

Staffing = Στελέχωση

Directing = Διεύθυνση

Coordinating= Συντονισμού

Reviewing = Αναθεώρηση (ουσιαστικά Έλεγχος/Αξιολόγηση/Ανατροφοδότηση)

Upgrading= Αναβάθμιση

S.M.A.R.T. στόχοι : Specific=Συγκεκριμένος

Measurable=Μετρήσιμος

Attainable/Achievable/Acceptable=Επιτεύξιμος/ Αποδεκτός

Realistic (/Relevant) = Ρεαλιστικός

Time-bound=Χρονικά δεσμευμένος/προσδιορισμένος

Πρόλογος

Ο αθλητισμός παρέχει καθοριστικές δυνατότητες και συμβάλλει δημιουργικά, σε μια διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Αυτό το επιτυγχάνει μέσα από την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας αλλά και των επιμέρους θετικών επιδράσεων του σε σημαντικούς τομείς όπως είναι αυτός της κοινωνικής ένταξης, της εκπαίδευσης και της υγείας/ευεξίας. Σύμφωνα με τον ορισμό του από το Συμβούλιο της Ευρώπης συμπεριλαμβάνει κάθε είδος φυσικής άσκησης, με την μορφή περιστασιακής είτε συστηματικής και οργανωμένης ενασχόλησης που αποσκοπεί στην έκφραση του ατόμου, την καλύτερευση και διατήρηση της φυσικής κατάστασης και πνευματικής υγείας, αλλά και την δημιουργία κοινωνικών σχέσεων». Οι μεσομακροπρόθεσμες θετικές επιδράσεις της Διά βίου Άθλησης στην κοινωνία και την κάθε χώρα, ειδικότερα των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι πολυπαραγοντικές και μπορεί να διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα, ωστόσο όλες εστιάζουν στο ευρύτερο φάσμα της κοινωνικής και της οικονομικής ζωής των πολιτών.

Ο Αθλητισμός για Όλους είναι μια εισήγηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήδη από το 1966 που επιδιώκει την πρόσβαση στον αθλητισμό σε όλους του πολίτες ανεξαρτήτως ηλικίας και φύλου προκειμένου να διατηρήσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο φυσικής και διανοητικής κατάστασης που θα οδηγήσει με την σειρά του σε ένα ποιοτικό τρόπο ζωής. Στην σύγχρονη εποχή η διάδοση των αθλητικών δραστηριοτήτων και η αλλαγή νοοτροπίας προς την Διά βίου Άθληση, βοήθησε μαζί με την αύξηση των συμμετεχόντων στις αθλητικές δραστηριότητες, να υπάρξει μια αντίστοιχη αισθητή βελτίωση του ποσοστού απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στην παροχή υπηρεσιών άθλησης (Πτυχιούχοι Φυσικής Αγωγής-ΠΦΑ), καθώς και των υποστηρικτικών υπηρεσιών της άθλησης, όπως αθλητές, φυσικοθεραπευτές, εμπνευστές αθλητικών δραστηριοτήτων, ειδικοί ηλεκτρονικής υποστήριξης αγώνων, προμηθευτές αθλητικών ειδών, κτλ.

Τα επόμενα χρόνια τα ΝΠΔΔ ή τα ΝΠΙΔ που ανήκουν στην Γενική Κυβέρνηση, τα οποία δεν θα διαθέτουν στελεχιακό δυναμικό με τις σύγχρονες ή επαρκείς δεξιότητες και γνώσεις, θα αποτελούν μη επωφελείς υπηρεσίες για τους πολίτες, το οποίο θα έχει ευρύτατο αντίκτυπο τόσο στο δημόσιο οργανισμό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Οι σημερινές απαιτήσεις του αθλητισμού, στρέφουν το ενδιαφέρον προς τον



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά
και Επενδυτικά Ταμεία



επανακαθορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών και των μεθόδων υλοποίησης για τη Δια βίου Άθληση, ο οποίος θα στοχεύει:

- ✓ στην μορφοποίηση μιας σύγχρονης Διοικητικά υποδομής/βάσης, για την διαμόρφωση του βέλτιστου αθλητικού «περιβάλλοντος» υλοποίησής τους, τη μετάβαση σε μια ολιστική διαφοροποίηση της φιλοσοφίας προγραμμάτων Άθλησης για Όλους, καθώς και την απλούστευση της διαδικασίας κατάθεσης της πρότασης από τους Φορείς υλοποίησης και του αντίστοιχου ελέγχου/αξιολόγησης της υλοποίησης τους
- ✓ στη δημιουργία καινοτόμων και υβριδικών προγραμμάτων άθλησης (κυρίως υπαίθριων/ανοικτών χώρων άθλησης), με γνώμονα την κάλυψη των αθλητικών αναγκών περισσότερων πολιτών, με παράλληλη εκμετάλλευση όλων των δημοτικών χώρων και χώρων αναψυχής, καθώς και τη αναβάθμιση του γνωστικού επιπέδου των ΠΦΑ για ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- ✓ Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, οι σύγχρονες εργασιακές προκλήσεις στον Αθλητικό χώρο, που θα διαμορφώσουν σε μεγάλο βαθμό την αγορά εργασίας του μέλλοντος, εστιάζουν στην γνώση της παροχής αθλητικών υπηρεσιών που συνδυάζουν τις παραμέτρους της οικονομικής καινοτομίας, των νέων τεχνολογιών, της ολιστικής σχεδίασης ανά ομάδα στόχο, την υπέρβαση του αστικοποιημένου περιβάλλοντος και τη δημογραφική αλλαγή

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ

Αθλητισμός ως όχημα αντιρρόπησης και ενεργητικής ένταξης κοινωνικών ομάδων με περιορισμένη πρόσβαση σε κοινωνικά και δημόσια αγαθά

1.1 Η Διά βίου Άθληση ως πολύ-παραγοντική κοινωνική επένδυση

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο αθλητισμός παρέχει καθοριστικές δυνατότητες και συμβάλλει δημιουργικά, σε μια διατηρήσιμη και χωρίς διακρίσεις ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας καινούργιων θέσεων εργασίας, και επιδρώντας εξίσου θετικά σε επιμέρους τομείς όπως στην υλοποίηση αθλητικών δραστηριοτήτων, στην κοινωνική ένταξη, στην εκπαίδευση και την υγεία (Bakhshi, et al. 2017; Γκιτάκου, 2017; Levermore 2008; Palacios-Huerta & Santos 2004; Ruseski & Maresova 2014).

Ο διεγερμένος τομέας αθλητισμού και φυσικής άσκησης εμπερικλύει κάθε είδος φυσικής δραστηριότητας περιστασιακής ή οργανωμένης συμμετοχής, που θέτουν στόχο διάφορες πτυχές της καθημερινότητας όπως την έκφραση του ατόμου, τη βελτίωση του επιπέδου φυσικής και πνευματικής κατάστασης αλλά και την δημιουργία κοινωνικών σχέσεων. Οι μεσομακροπρόθεσμες θετικές επιδράσεις της Διά βίου Άθλησης στην κοινωνία και την κάθε χώρα, ειδικότερα των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι πολυπαραγοντικές και μπορεί να διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα, ωστόσο όλες εστιάζουν στο ευρύτερο φάσμα της κοινωνικής και της οικονομικής ζωής των πολιτών

Με τον όρο “Διά βίου Άθληση” εννοείται η φιλοσοφική αντίληψη που υποστηρίζει ότι η ανάγκη για φυσική δραστηριότητα/άθληση είναι διαχρονική και ξεκινάει ήδη από τη γέννηση του ανθρώπου και επεκτείνεται καθ όλη την ζωή του. Κατά συνέπεια η “Διά βίου Άθληση” ορίζεται η διαχρονική, πολυποίκιλη σωματική ή πνευματική καλλιέργεια και δράση, η οποία μάλιστα διακρίνεται για τον τρόπο εκτέλεσης και την μεθοδολογία αλλά και την παιδαγωγική προσέγγιση ανά περίπτωση (διαφοροποίηση σύμφωνα με κριτήριο το κοινωνικό, ηλικιακό, ή κινητικό

υπόβαθρο) με σκοπό την σωματική ή πνευματική απόδοση σε αθλητικές δραστηριότητες, με αντανάκλαση στο αθλητικό και κοινωνικό γίνεσθαι.

Οι μεσομακροπρόθεσμες θετικές επιδράσεις της Διά βίου Άθλησης στην κοινωνία και την κάθε χώρα είναι πολυπαραγοντικές (Alvarez-Bueno, et al., 2017; Haudenhuyse, 2017; Hanrahan & Schinke 2012; Theokas, et al., 2008) και μπορεί να διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα, ωστόσο όλες εστιάζουν στο ευρύτερο φάσμα της κοινωνικής και της οικονομικής ζωής των πολιτών.

Σε μια προσπάθεια ορισμού της έννοιας της ένταξης ο Τσιναρέλης (1993), αναφέρεται στην αποδοχή μιας θέσης μέσα σε μια λειτουργική ομάδα, η οποία διαθέτει ξεχωριστά φυσικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά από ένα άτομο ή μια κατηγορία ατόμων. Στα πλαίσια λοιπόν της λειτουργικής ένταξης παρέχεται η κατάλληλη βοήθεια και υποστήριξη ώστε τα άτομα αυτά να διατηρήσουν την θέση τους αλλά και να αναλάβουν ενεργό ρόλο μέσα στην συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα. Αρκετοί ερευνητές (Leemann, et al., 2021; Λουκέρης & Σκεπετάρη, 2017; Ζώνιου – Σιδέρη, 2012; Τσιναρέλης, 1993) συμπληρώνουν εύλογα ότι πρόκειται για μια διαδικασία άλληλοαποδοχής του ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων, από ένα κοινωνικό σύνολο. Για να είναι επιτυχής η ένταξη αυτή επισημαίνεται δε ότι αναπτύσσονται κοινωνιο-δυναμικές σχέσεις οι οποίες συμβάλουν στην πλήρη απορρόφηση του ατόμου αλλά και στην διατήρηση των χαρακτηριστικών που φέρει το άτομο σε επίπεδο προσωπικότητας αμφίπλευρα .

Καθώς η προώθηση της κοινωνικής ένταξης αναδεικνύεται όλο και περισσότερο όχι μόνο ως στόχος της κοινωνικής πολιτικής, αλλά και ως στοχευμένο αποτέλεσμα συγκεκριμένων προγραμμάτων και παρεμβάσεων, που εστιάζουν στη βελτίωση και διατήρηση της υγείας και της κοινωνικής ευημερίας (Coombs, Nicholas, & Pirkis, 2013), διαμορφώνεται το πλαίσιο για ανάπτυξη στρατηγικών μέτρων και πολιτικών, όπως αυτών που σχετίζονται με τον αθλητισμό, ώστε να προωθηθεί η κοινωνική ένταξη και στο ατομικό/προσωπικό επίπεδο (Cordier et al. 2017; Mitra, 2018).

Ωστόσο, όπως επισημαίνουν και οι ερευνητές Block και Gibbs (2017) ο αθλητισμός θα πρέπει να συνδυαστεί παράλληλα με άλλα συμπληρωματικά μέτρα και πολιτικές, προκειμένου να συμβάλει στην επίλυση θεμάτων που αφορούν τον κοινωνικό αποκλεισμό. Με αυτό τον τρόπο μπορεί κάλλιστα να συντελέσει

αποτελεσματικά στην προώθηση και ομαλή κοινωνική ένταξη των κοινωνικά αποκλεισμένων ομάδων όπως για παράδειγμα των ΑμεΑ και των προσφύγων.

1.2 Αθλητισμός: Δυναμική αντιρρόπησης κοινωνικών ανισοτήτων

Οι ιστορικές αναλύσεις των παλαιότερων χρονικών περιόδων συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η σωματική δραστηριότητα και ο αθλητισμός είχαν διαμορφωθεί και αναγνωριστεί ως ένα προνομιούχο ανδρικό πεδίο κοινωνικής συμπεριφοράς, που προσέδιδε έμφαση στη σωματική/μυϊκή δύναμη, τον ανταγωνισμό, τη ρωμαλεότητα και την αρρενωπότητα (Hartmann-Tews & Pfister, 2003), με στόχευση κυρίως την δημιουργία αντίστοιχων προτύπων στην νεολαία (Kamphorst & Roberts, 1989). Ο αποκλεισμός των κοριτσιών και των γυναικών στηρίχθηκε κυρίως σε αίοια ηθικά, ιατρικά και αισθητικά επιχειρήματα. Σε πολλές χώρες, η συμμετοχή των κοριτσιών και των γυναικών στον αθλητισμό θεωρήθηκε επικίνδυνη, άχρηστη, η οποία διατάρασσε τη δημόσια ηθική, ενώ παράλληλα κυριαρχούσε το επιχείρημα ότι οι γυναίκες δεν είχαν τη φυσική ικανότητα να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό στον αθλητισμό.

Τον δέκατο ένατο αιώνα, η φυσική αγωγή εφαρμόστηκε ως υποχρεωτική θεματική ενότητα πρώτα στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αργότερα στη πρωτοβάθμια. Είναι προφανές ότι οι διεθνείς μελέτες δείχνουν μια συστηματική καθυστέρηση της ενασχόλησης των κοριτσιών με τη φυσική αγωγή στα σχολεία. Ωστόσο, σταδιακά η ενσωμάτωση των κοριτσιών αυξάνεται και η εισαγωγή της Φυσικής Αγωγής έδωσε ισχυρή ώθηση στη διάδοση των σωματικών δραστηριοτήτων στο γυναικείο φύλο, αρχικά στις μικρές ηλικίες ενώ αργότερα και στις μεγαλύτερες, συμβάλλοντας καταλυτικά στην κοινωνική καταξίωση του γυναικείου φύλου και την κοινωνική ισότητα μεταξύ των δύο φύλων (Hartmann-Tews & Pfister, 2003).

Στην σύγχρονη χρονική περίοδο και σύμφωνα με τις Διεθνείς αλλά και τις Εθνικές βιβλιογραφικές αναφορές (Bailey, 2005; Debognies, et al., 2019; Ekholm & Dahlstedtb, 2021; Graafland, 2020; Haudenhuyse 2017; Kelly 2011), αποτελεί κοινή θέση ότι ο αθλητισμός είναι ένα κοινωνικό, πολιτισμικό και οικονομικό φαινόμενο με πολλαπλές διαστάσεις, οι οποίες μπορεί να ακολουθούν διαφορετική δυναμική μεταξύ τους. Παράλληλα, αντιπροσωπεύει ένα καθολικό φαινόμενο που έχει την

δυναμική να μπορεί να μεταλαμπαδευτεί και να διδαχθεί με τρόπους που ξεπερνούν τα πολιτισμικά εμπόδια και στερεότυπα. Για το λόγο αυτό, ο αθλητισμός χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο σε καταστάσεις κοινωνικής όξυνσης και κρίσης (Hanrahan & Schinke, 2012) για τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων στρατηγικών πολιτικών, με στόχο την κοινωνική ένταξη, που σε διαφορετικές συνθήκες θα ήταν ανέφικτο λόγω των διαφορετικών γλωσσικών, πολιτιστικών, οικονομικών ή κοινωνικών συνθηκών. Υπό αυτό το πρίσμα, ένα από τα πιο ενδιαφέροντα πεδία εφαρμογής ενός ανάλογου στρατηγικού σχεδιασμού συνδέεται με δράσεις αθλητικής δραστηριότητας που απευθύνονται σε μετανάστες, αιτούντες άσυλο, αλλά και γενικότερα ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, που αναπτύχθηκαν στοχεύοντας να δημιουργήσουν σημαντική κοινωνική αποδοχή και αποτελέσματα αβίαστης κοινωνικής προσέγγισης (Bortoletto & Porrovecchio, 2018).

Κατά συνέπεια, η δυναμική που μπορεί να προσφέρει ο αθλητισμός είναι μια «παγκόσμια γλώσσα», η οποία είναι σε θέση να ξεπεράσει τα κοινωνικά, πολιτιστικά και εθνικά σύνορα (Sporting Equals, 2015). Συχνά ο αθλητισμός προσφέρει ένα ανοικτό περιβάλλον δίχως αποκλεισμούς στο οποίο τα άτομα ή οι ομάδες μέσα από την δραστηριοποίηση τους αναπτύσσουν κοινωνικές επαφές βάσει κοινών ή παρεμφερών ενδιαφερόντων (Ollif, 2008; Seippel, 2002).

Εστιάζοντας σε ένα διαφορετικό οπτικό πεδίο και πιο συγκεκριμένα στο πλαίσιο της ατζέντας στο πεδίο της δικαιοσύνης για θέματα παραβατικότητας της νεολαίας, αλλά και σε ένα πιο ευρύ κοινωνικό πεδίο, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία αποδεικνύεται ότι, απέναντι από τους χαρακτηρισμούς: "Περιθωριοποιημένος", "Νέος δράστης", "Χρήστης απαγορευμένων ουσιών", "Ψυχικά διαταραγμένος", "Παραπλανημένος", "Ανεκπαιδευτος", "Αγύμναστος" "Ανεύθυνος", μπορεί και πρέπει να υπάρξει η στρατηγική θεώρηση μιας κοινωνικής προοπτικής, που μπορεί να συνοψιστεί στην έκφραση των Goldson και Muncie (2006): «Κάθε παιδί έχει σημασία».

Κατά συνέπεια η αλλαγή πολιτικής σκέψης, με κυρίαρχη θεώρηση την αναγνώριση των παιδιών ως δομικών παραγόντων της μελλοντικής κοινωνίας (Bailey, 2005; Hill, et al., 2004; Martiniello & Madonna, 2021; Prout, 2002; Willow, 2002), θα πρέπει να οδηγήσει στην εφαρμογή μιας ολιστικής στρατηγικής υποβοήθησης της «κοινωνικής ένταξης μέσω του αθλητισμού και της Δια βίου

Άθλησης», διαμορφώνοντας τις προοπτικές για μια υγιή κοινωνία, με άμβλυνση των αντιθέσεων και προσανατολισμό στην ενταξιακή πολιτική αμοιβαίας κατανόησης

Η ταυτόχρονη στόχευση στην «κοινωνική ένταξη» και την «μείωση της εγκληματικότητας» των νέων (Sandford, et al., 2008; Pearson, 1983) με βασικό πυλώνα τις αθλητικές παρεμβάσεις/δράσεις, μπορεί να απεικονιστεί ως η επένδυση στους μελλοντικούς ενήλικες (Hendrick, 2003) και τους «εργαζόμενους πολίτες του μέλλοντος» (Lister, 2005).

Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, σημαντική επίδραση της αθλητικής δραστηριότητας (Spurrier, et al., 2008) παρατηρείται και στο οικογενειακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα τα ερευνητικά δεδομένα έδειξαν ότι οι συμπεριφορές σχετικά με την αθλητική δραστηριότητα του οικογενειακού περιβάλλοντος – γονέων, σχετίζονται με τη φυσική δραστηριότητα των παιδιών προσχολικής ηλικίας αλλά και κατά την φάση ενηλικίωσης (Bjørnarå, et al., 2021, Xu, Wen & Rissel, 2015), καθώς και τα διατροφικά τους πρότυπα (Pyper, Harrington, & Manson, 2016; Scaglioni, et al., 2011; Spurrier, et al., 2008). Επίσης, υποστηρίζεται ότι η ενασχόληση με τον αθλητισμό στις ηλικίες 26 έως 43 ετών όπου και δημιουργείται και ο οικογενειακός δεσμός, ασκεί μεγαλύτερη επίδραση. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτές τις ηλικίες παίζει κυρίαρχο ρόλο στην βελτίωση των συνθηκών συμβίωσης, την άμβλυνση των έμφυλων διαφορών, καθώς και την κατανόηση της διαφορετικότητας κατά την επικοινωνία των μελών της οικογένειας (Pigos, Moraiti, & Gitakou, 2004).

Παράλληλα μια παράμετρος, που θα πρέπει να προσμετρηθεί κατά τη χάραξη στρατηγικού σχεδιασμού με στόχο την Δια βίου Άθληση, είναι η παραδοχή της ενασχόλησης των παιδιών και των εφήβων με ένα ευρύ φάσμα ποικίλων αθλητικών δραστηριοτήτων η οποία φαίνεται να διασφαλίζει υψηλότερα επίπεδα σωματικής δραστηριότητας ελεύθερου χρόνου στην ενήλικη ζωή (Batista, et al., 2019; Bélanger, et al., 2015). Ειδικότερα, η επίδραση των προαναφερόμενων επιστημονικών αποτελεσμάτων εμφανίζεται να είναι πιο έντονη στις γυναίκες συγκρινόμενες με τους άνδρες (Mäkelä, et al., 2017).

Στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων (Pigos, et al., 2004), εξίσου οι γυναίκες ηλικίας 17 έως 25 ετών δείχνουν να έχουν υψηλότερο ποσοστό θετικής επίδρασης της αθλητικής δραστηριότητας σε σχέση με τους άνδρες. Ωστόσο, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 1 που ακολουθεί διακρίνεται ότι η ενασχόληση με την

άθληση έχει την υψηλότερη επίδραση στις διαπροσωπικές σχέσεις στην ηλικία των 35-43 και στα δύο φύλα. Μια πιθανή ερμηνεία του υψηλότερου ποσοστού βελτίωσης στις γυναίκες θα μπορούσε να είναι οι μειωμένες ευκαιρίες κοινωνικής συνεύρεσης, όπου από την άλλη πλευρά ο αθλητισμός προσφέρεται για την τόνωση των διαπροσωπικών σχέσεων σε ένα κλίμα χαλάρωσης και δημιουργίας γνωριμιών. Αντίστοιχα, οι αθλούμενοι ηλικίας 35-43 φαίνεται ότι πολύ συχνά μέσω της αθλητικής δραστηριότητας επιδιώκουν την συναναστροφή με φίλους και γνωστούς αλλά και την δημιουργία νέων κοινωνικών σχέσεων.



Γράφημα 1. Ποσοστό θετικής επίδρασης της αθλητικής δραστηριότητας αν ηλικιακή περίοδο, ανά φύλο

Τα προαναφερόμενα ερευνητικά δεδομένα και επισημάνσεις θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την χάραξη μεσομακροπρόθεσμης αθλητικής στρατηγικής και την μεγιστοποίηση των θετικών επιπτώσεων της αθλητικής δραστηριότητας και της διαφοροποίησης των στρατηγικών στοχεύσεων για την άμβλυνση της έμφυλης διάκρισης. Η επένδυση στην κοινωνική ένταξη μέσω του αθλητισμού, αποτελεί επένδυση σε κοινωνικό αλλά και ταυτόχρονα σε οικονομικό επίπεδο (Graafland, 2019; Hanrahan & Schinke, 2012; Hartmann & Kwauk, 2011; Martiniello & Madonna, 2021; Ruseski & Maresova, 2014).

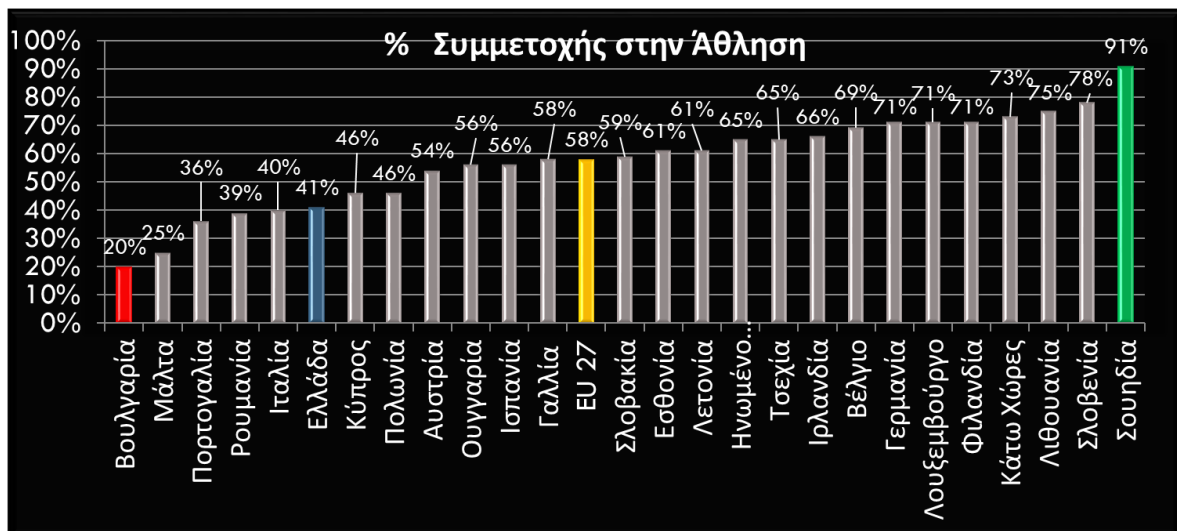
Οι διαδικασίες κοινωνικής ένταξης, όπως ο αθλητισμός, αποτελούν σημαντικά εργαλεία μείωσης πληθώρας ανισοτήτων. Δεν αξιοποιούνται μόνο για να βοηθήσουν

ώστε να αποτρέψει τα άτομα και τις οικογένειές τους από την απαξίωση, απομονωτισμό ή την παραμονή σε συνθήκες φτώχειας, συμβάλλουν επίσης στην τόνωση της οικονομίας μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας (Giulianotti, 2011) και στην ενίσχυση της κοινωνικής σταθερότητας (Hanrahan & Schinke, 2012). Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση απέδειξε πόσο βασικό ρόλο παίζει η κοινωνική προστασία ως αυτόματος σταθεροποιητής της οικονομικής κατάστασης.

Τα Ηνωμένα Έθνη στην θεματική Ατζέντα 2030 σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη (UN, 2015) αναγνωρίζουν την σημαντικότητα του αθλητισμού σε επίπεδο συμβολής τους στην αειφόρο ανάπτυξη και της ειρήνης. Συγκεκριμένα, διακρίνουν ότι μέσω του αθλητισμού προάγονται αξίες όπως ανεκτικότητα και σεβασμός (Hanrahan & Schinke, 2012), ενώ παράλληλα θέτονται στόχοι επίτευξης ενδυνάμωσης γυναικών νέων και διαφόρων κοινωνικών ομάδων, υγείας, μόρφωσης και κοινωνικής ένταξης (LaVoi, & Dutove, 2012)

Επίσης, σύμφωνα με τα συμπεράσματα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου σχετικά με την καινοτομία στον αθλητισμό, αναφέρθηκε ανάμεσα σε άλλους τομείς σημαντικών επιδράσεων στην οικονομία σε επίπεδο ΑΕΠ και ποσοστού επαγγελματικής απασχόλησης αλλά και σε κοινωνικές διαστάσεις όπως η ένταξη, η προάσπιση της ισότητας και η ισότητα των φύλων. Επισημάνθηκε δε ότι ενώ θεωρείται η σχετιζόμενη με τον αθλητισμό διάσταση της καινοτομίας αν και διαφαίνεται να έχει σαφή επίδραση, δεν έχει ακόμη προσδιοριστεί επαρκώς το μέγεθος της επίδρασής του στο ΑΕΠ και στην απασχόληση της κάθε χώρας μέλος, λόγω έλλειψης επαρκών στοιχείων (ΕΕ, 2021).

Σύμφωνα με το Eurobarometer (2018), το οποίο εστιάζει στην καταγραφή του ποσοστού της αθλητικής/σωματικής δραστηριότητας των Ευρωπαίων πολιτών (ανά χώρα), καθώς και το χρόνο, τη συχνότητα και τα επίπεδα ενασχόλησης με τον αθλητισμό ή/και άλλες αθλητικές δραστηριότητες, εμφανίζει τα ακόλουθα αποτελέσματα, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα της συμπεριφοράς των Ευρωπαίων πολιτών, σε σχέση με τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά συμμετοχής τους σε αθλητικές/σωματικές δραστηριότητες (τουλάχιστον μια φορά εβδομαδιαίως):



Γράφημα 2. Καταγραφή του ποσοστού της αθλητικής/σωματικής δραστηριότητας των Ευρωπαίων πολιτών (ανά χώρα)

Η Ευρωπαϊκή επιτροπή πρόσφατα ανακήρυξε το 2022 ως το Ευρωπαϊκό Έτος Νεολαίας, προσφέροντας την δυνατότητα σε όλους του νέους της ΕΕ να συνεισφέρουν στην οικοδόμηση ενός καλύτερου μέλλοντος – πιο πράσινου, χωρίς αποκλεισμούς και μάλιστα ψηφιακό, μοιραζόμενοι το δικό του όραμα για την μελλοντικό κοινωνικό πρότυπο ζωής, γνωρίζοντας διαφορετικούς ανθρώπους και συμμετέχοντας σε δραστηριότητες, συμπεριλαμβανόμενες και τις αντίστοιχες Αθλητικές, σε όλη την Ευρώπη (ΕΕ, 2021). Η καθιέρωση του Ευρωπαϊκού Έτους Νεολαίας η ΕΕ στοχεύει εκτός των άλλων:

- ✓ Στην ενθάρρυνση όλων των νέων να γίνουν ενεργοί πολίτες και φορείς θετικής αλλαγής και κυρίως όσων έχουν περιορισμένες ευκαιρίες προερχόμενοι από αγροτικές ή απομακρυσμένες περιοχές ή που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες,
- ✓ Στην προώθηση και γνωστοποίηση των παρεχόμενων ευκαιριών μέσω των πολιτικών της ΕΕ που εστιάζουν στους νέους προκειμένου να συμβάλουν στην προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Συμπληρωματικά η δράση «Next Generation EU» συμβάλει στην τόνωση παροχής ποιοτικών ευκαιριών θέσεων εργασίας, μόρφωσης, άθλησης και κατάρτισης.

- ✓ Στην άντλησης πολύτιμων πληροφοριών μέσω αυτών των δράσεων της σχετικά με το όραμα και τις γνώσεις των νέων για την περαιτέρω ενίσχυση και αναζωογόνηση του κοινού σχεδίου της ΕΕ, με βάση τη Διάσκεψη για το Μέλλον της Ευρώπης (ΕΕ, 2021).

Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Έτος Νεολαίας 2022, πραγματοποιήθηκε Πανευρωπαϊκή έρευνα (όπου οι ερωτηθέντες νέοι 15-30 ετών από όλες τις χώρες της ΕΕ, κλήθηκαν να απαντήσουν ποια είναι τα βασικά θέματα στρατηγικής τα οποία θεωρούν ότι θα πρέπει να επικεντρωθεί το Ευρωπαϊκό Έτος Νεολαίας. Σύμφωνα λοιπόν με τα πορίσματα της συγκεκριμένης έρευνας οι τέσσερις κυρίαρχες προτεραιότητες που επιλέχθηκαν από τους νέους της Ευρώπης, ήταν οι ακόλουθες:

- ✓ Βελτίωση της ψυχικής και σωματικής υγείας και ευεξίας (34%),
- ✓ Προστασία του περιβάλλοντος και καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής (34%),
- ✓ Βελτίωση των παρεχόμενων ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένης της ελεύθερης κυκλοφορίας φοιτητών, μαθητευόμενων, μαθητών κ.λπ. (33%), και
- ✓ Καταπολέμηση της φτώχειας, των οικονομικών και κοινωνικών ανισοτήτων (32%)

Η κυρίαρχη αυτή θέση των νέων που θέτουν ως ύψιστη προτεραιότητα την βελτίωση της ψυχικής και σωματικής υγείας και ευεξίας στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Έτος Νεολαίας 2022, επιβεβαιώνει τα επιστημονικά ευρήματα κατά τα οποία η σταθερής συχνότητας σωματική δραστηριότητα όχι μόνο μειώνει τον κίνδυνο κλινικής κατάθλιψης, αλλά μειώνει τα καταθλιπτικά συμπτώματα σε άτομα με και χωρίς κλινική κατάθλιψη (US Department of Health and Human Services, 2018). Η σωματική δραστηριότητα μπορεί να μειώσει τη σοβαρότητα αυτών των συμπτωμάτων. Παράλληλα, η τακτική σωματική δραστηριότητα μειώνει τα συμπτώματα του άγχους, συμπεριλαμβανομένων τόσο των χρόνιων επιπέδων άγχους όσο και των οξέων συναισθημάτων άγχους που νιώθουν πολλά άτομα κατά καιρούς

Επίσης με γνώμονα τα αποτελέσματα της έρευνας στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Έτος Νεολαίας 2022, και τη στόχευση του αιτήματος των νέων για «Βελτίωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των νέων», θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η συστηματική αθλητική δραστηριότητα εμφανίζει να ενεργοποιεί

τις διαδικασίες λειτουργίας του εγκεφάλου οι οποίες βοηθούν στην οργάνωση των καθημερινών δραστηριοτήτων/καθηκόντων και στον σχεδιασμό για το μέλλον. Τέτοιες λειτουργίες είναι για παράδειγμα η ικανότητα σχεδιασμού, οργάνωσης, αυτοσυγκέντρωσης, αναστολής και διευκόλυνσης συμπεριφορών, οριοθέτησης ορθολογικά του πλαισίου επικείμενων εργασιών και του ελέγχου των συναισθημάτων. Η σωματική δραστηριότητα βελτιώνει επίσης άλλα στοιχεία της γνωστικής λειτουργίας, συμπεριλαμβανομένης της μνήμης, της ταχύτητα επεξεργασίας δεδομένων, η δυνατότητα εστίασης της προσοχής και η ακαδημαϊκή απόδοση (US Department of Health and Human Services, 2018).

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα αλλά και τις διεθνείς βιβλιογραφικές αναφορές έχει τεκμηριωθεί η θέση ότι ο αθλητισμός μπορεί να συμβάλει σε στρατηγικές «κοινωνικής ένταξης» και βελτίωσης της κοινωνικής ζωής των πολιτών. Στο πιο θεμελιώδες επίπεδο, οι άρτια σχεδιασμένες αθλητικές δραστηριότητες καλούνται να ενσωματώσουν βασικές αξίες όπως η αυτοπειθαρχία, ο σεβασμός για τον άλλον, η ενστέρνιση της αρχής για δίκαιο παιχνίδι, η ομαδική εργασία, καθώς και η προσήλωση σε αμοιβαία συμφωνημένους κανόνες και με αυτό τον τρόπο βοηθούν τα άτομα να οικοδομήσουν τις αξίες και τις επικοινωνιακές δεξιότητες για την πρόληψη και την επίλυση συγκρούσεων στη ζωή τους (Sport for Development & Peace, 2008).

Τα κοινωνικά οφέλη που αποκομίζει ένας αθλούμενος επαληθεύονται και από άλλους ερευνητές όπως οι Coleman και Iso-Ahola (1993) και οι Tirone και Pedlar, (2005). Χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι η άσκηση αλλά και το παιχνίδι τονώνουν σημαντικά τις διαδικασίες κοινωνικής ένταξης. Καθώς μέσα από την αθλητική δραστηριότητα οι συμμετέχοντες καλλιεργούν κοινωνικές και ηθικές αξίες ενώ παράλληλα εμφανίζουν θετικότερη στάση προσανατολισμού στην μάθηση (Bailey, 2005). Αντίστοιχα, αξιοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό ευκαιρίες ενεργοποίησης των πολιτών σε επίπεδο δράσεων μειώνοντας ταυτόχρονα τα ποσοστά εγκληματικότητας στους νέους (Sport England, 1999).

Εν γένει, ο αθλητισμός θεωρείται ότι εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την μείωση αν όχι την εξάλειψη διαφόρων μορφών ειδικής μεταχείρισης, που πηγάζουν είτε λόγω της κοινωνικής θέσης είτε της χώρας καταγωγής των ατόμων (Blanco, 2017; Young, 2019). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι πολίτες εκείνοι μαστίζονται από

ακραία φτώχεια και “υποφέρουν” από τον αποκλεισμό, η αθλητική δραστηριότητα δύναται να αποτελέσει ένα σημαντικό μέσο προώθησης της κοινωνικής ένταξης των περιθωριοποιημένων πληθυσμών (Sherry, 2017; Sport for Development and Peace, 2008). Επίσης, μπορεί το περιβάλλον του αθλητισμού να αποτελέσει ένα πεδίο αλληλοκατανόησης μεταξύ των κοινοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των περιφερειών μετά από ένοπλη ή μη σύγκρουση (Schulenkorf & Edwards, 2012).

Η αυξανόμενη παρέμβαση της ΕΕ στα θέματα του αθλητισμού αντικατοπτρίζει αυτόν τον πολυδιάστατο δυναμικό χαρακτήρα του αθλητισμού. Η Λευκή Βίβλος της ΕΕ για τον αθλητισμό (2007) αναφέρει ότι *“Ο αθλητισμός μπορεί ... να διευκολύνει την ένταξη των μεταναστών και των αλλοδαπών στην κοινωνία Προέλευσης καθώς και υποστήριξη του διαπολιτισμικού διαλόγου”*.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η πρόκληση του Ευρωπαϊκού Χάρτη για την ταυτότητα των αθλητικών συστημάτων και την αθλητική πολιτική των κρατών μελών είναι διττή: Η πρώτη πρόκληση είναι η έννοια και η στόχευση του Αθλητισμού σε όλες τις πτυχές του (ψυχαγωγία, υγεία κτλ), για «Όλους» τους πολίτες (που αθλούνται σε αγωνιστικό αλλά κυρίως σε μη αγωνιστικό επίπεδο) και ο Διά βίου Αθλητισμός όπως αναφέρεται στον Ευρωπαϊκό Χάρτη. Η δεύτερη πρόκληση είναι η έννοια της κοινωνικής ένταξης συνυφασμένης με τον Αθλητισμό.

Το προαναφερόμενο δεύτερο σημείο πρόκλησης του Ευρωπαϊκού Χάρτη, είναι η προσπάθεια για συμμετοχή στον Αθλητισμό όλων των πολιτών ανεξαρτήτου φυλής, φύλου, θρησκείας, φυσικών ή οικονομικών ικανοτήτων, κοινωνικού επιπέδου, καθώς όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο της εισαγωγής, η ένταξη στον αθλητισμό θεωρείτο για μεγάλο χρονικό διάστημα στο παρελθόν, ανδρικό πεδίο δραστηριοποίησης, με επίκεντρο τη νεολαία και κοινωνικά στρωματοποιημένο, χωρίς ειδική μέριμνα σε διαφορετικές ομάδες στόχους (όπως άτομα με αναπηρίες, μετανάστες, Ρομά, κτλ). Επιστημονική ανάλυση της προαναφερόμενης παρελθοντικής λογικής παρουσιάζεται στην ιστορική μελέτη της Hartmann-Tews (1999) που αναλύει το ιδεολογικό υπόβαθρο διεξαγωγής προγραμμάτων Αθλητισμού για Όλους και αγώνων κατά τις δεκαετίες 70’-90’, στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Γερμανία. Αποκαλύπτει δε την αντίσταση και την εγγενή ανικανότητα των παραδοσιακών δομών των αθλητικών φορέων και οργανισμών να συμπεριλαμβάνουν στον σχεδιασμό αλλά και την προώθηση των προγραμμάτων τους όλα τα τμήματα

του πληθυσμού, σε αντιδιαστολή με την πρόθεση του Ευρωπαϊκού Χάρτη. Κατά συνέπεια, η δεύτερη πρόκληση του Ευρωπαϊκού Χάρτη αναφέρεται στην ενδυνάμωση της δυνατότητας του αθλητισμού ως μέσο όχι μόνο για την προώθηση της ισότητας ανάμεσα στα δυο φύλα, αλλά και για τη καταπολέμηση οποιασδήποτε διάκρισης και αποκλεισμού των ευάλωτων κοινωνικά ομάδων.

Βασιζόμενοι στην δεύτερη αυτή πρόκληση του Ευρωπαϊκού Χάρτη για τον Αθλητισμό και στην συγκεκριμένη εγκεκριμένη κατεύθυνση της ΕΕ (European Commission, 2011) , σε αρκετές στρατηγικές Ευρωπαϊκών κρατών (και της Ελλάδας, με κύριο ρόλο στρατηγικού συντονιστή την Γενική γραμματεία Αθλητισμού, διαμέσου των Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους) δόθηκε έμφαση στη στην προάσπιση της υγείας και στην κοινωνική ενσωμάτωση ευάλωτων κοινωνικών ομάδων με χαμηλά επίπεδα δραστηριότητας.



Σχήμα 1. Συνεργασία ΓΓΑ με φορείς για την κοινωνική ένταξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων

Στις ομάδες αυτές περιλαμβάνονται: ηλικιωμένοι, άτομα με αναπηρία ή χρόνια ασθενείς, μέλη μειονοτικών εθνο-πολιτιστικών ομάδων, πρόσφυγες αιτούντες άσυλο, άστεγοι και άνεργοι νέοι εκτός σχολείου με ή χωρίς παραβατικές συμπεριφορές (Kelly, 2013), κάτοικοι υποβαθμισμένων γειτονιών και

περιθωριοποιημένων πληθυσμών. Έμφαση δε, δόθηκε στην δυναμική της αθλητικής δραστηριότητας που συμβάλει στην προσέγγιση μεταξύ διαφορετικής υφής κοινοτήτων (Block & Gibbs, 2017; Kelly, 2013; Muncie, 2006; Rose, 1999), συμπεριλαμβανομένων των περιφερειών που έχουν βιώσει κοινωνική ή πολεμική σύγκρουση (π.χ. περιοχή χωρών των Βαλκανίων). κτλ.

Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τους Στόχους του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου 2020 (ΕΕ, 2020) η υποστήριξη του διαλόγου μεταξύ των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και των διοργανωτών αθλητισμού προωθεί την υγιή ζωή και την κοινωνική συνοχή των νέων στην Ευρώπη. Σύμφωνα με τους προαναφερόμενους Ευρωπαϊκούς στόχους οι προτεραιότητες του αθλητισμού είναι:

- ✓ να προωθήσει την αίσθηση της κοινωνικής ένταξης και συγκεκριμένα της ένταξης μέσω του αθλητισμού, ιδίως για περιθωριοποιημένες ομάδες
- ✓ να εξαλείψει φαινόμενα ρατσισμού και ξενοφοβίας και να δημιουργήσει τις κατάλληλες ευκαιρίες προάσπισης της ισότητας φύλων μέσω του αθλητισμού
- ✓ να διασφαλιστεί ένα υψηλό ποιοτικό επίπεδο πανεπιστημιακής και επαγγελματικής εκπαίδευσης στους νέους αθλητές, ταυτόχρονα με την αθλητική ενασχόληση, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο την εγκατάλειψη και την περιθωριοποίηση
- ✓ να προωθήσει τη μεγαλύτερη συμμετοχή στον αθλητισμό μέσω προγραμμάτων φυσικής αγωγής στα σχολεία
- ✓ να ενθαρρύνει τη σωματική και ψυχική φυσική κατάσταση και να καταπολεμήσει την παχυσαρκία μέσω της συμμετοχής σε τακτική σωματική δραστηριότητα

Ειδικά για τον τελευταίο στόχο της ΕΕ, δηλαδή την καταπολέμηση της παχυσαρκίας θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι σημαντική επίδραση της αθλητικής δραστηριότητας παρατηρείται στο οικογενειακό περιβάλλον (Pigos, et al., 2004; Spurrier, et al., 2008), αφού η αθλητική δραστηριότητα του οικογενειακού περιβάλλοντος/γονέων, σχετίζεται με τη φυσική δραστηριότητα των παιδιών (Bjørnarå et al., 2021; Xu et al., 2015) καθώς και τα διατροφικά τους πρότυπα (Scaglioni, et al., 2011). Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να τονισθεί ότι οι ορθές/υγιεινές διατροφικές προτιμήσεις και οι διατροφικές συμπεριφορές των γονέων

παρέχουν την ευκαιρία να διαμορφώσουν καλές διατροφικές συνήθειες και στα παιδιά. Οι ενημερωμένοι και παρακινημένοι γονείς μπορούν να γίνουν πρότυπο για τα παιδιά, προσφέροντας μια υγιεινή, χορταστική, χαμηλής ενεργειακής πυκνότητας διατροφή και προωθώντας την αυτορρύθμιση από τα πρώτα χρόνια της ζωής τους (Scaglioni, et al., 2011).

Σύμφωνα με τις συστάσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (WHO, 2010) η τακτική αθλητική δραστηριότητα των γονέων, για 150 λεπτά σε μέτρια ένταση ή 75 λεπτά σε έντονη ένταση ή συνδυασμό, μαζί με δραστηριότητες μυϊκής ενδυνάμωσης τουλάχιστον δύο φορές την εβδομάδα φαίνεται να συνδέεται με ένα υγιή τρόπο διαβίωσης. Επίσης, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία να η άθληση συμβάλει στην βελτίωση της ισορροπίας/ευκινησίας και βελτίωσης της ευεξίας (Hallal, et al., 2012; Rangul, et al., 2012), έχει σοβαρή θετική επίδραση στη φυσική δραστηριότητα των παιδιών (Batista, et al., 2019; Bauman, et al., 2016; Bjørnarå, et al., 2021, Strandbu, et al., 2020; Xu, et al., 2015).

Θα πρέπει κατά συνέπεια να τονισθεί ότι μια από τις βασικές μεταβλητές σε επίπεδο αθλητικού στρατηγικού σχεδιασμού και μεθοδολογίας υλοποίησης αντίστοιχων πολιτικών που θα πρέπει να αναπτυχθούν, αποτελεί η διατήρηση ενός παιδιού/αθλητή (ως σημαντική μονάδα κοινωνικής επένδυσης) σε μια ομάδα αθλητικών δραστηριοτήτων με την πάροδο της ηλικίας. Η φυσική δραστηριότητα εμφανίζεται να μειώνονται όσο αυξάνεται η ηλικία και περνά από την εφηβεία στην ενηλικίωση (Telama, 2009). Είναι εμφανής μια δραματική μείωση στο επίπεδο της φυσικής δραστηριότητας κατά την εφηβεία και ειδικότερα κατά τη μετάβαση στην ενήλικη ζωή (Farooq, et al., 2018). Πιο συγκεκριμένα στους άνδρες παρατηρείται μια δραματική μείωση της φυσικής δραστηριότητας την περίοδο μεταξύ 13-16 ετών, ενώ αντίστοιχα στις γυναίκες την περίοδο μεταξύ 9-12 ετών. Αυτή η δραματική μείωση στο επίπεδο της φυσικής δραστηριότητας μεταξύ των φύλων διαφαίνεται να συνεχίζεται στη νεαρή ενήλικη ζωή (ηλικίες 18-29), ενώ εμφανίζεται να σταθεροποιείται στη μέση ενήλικη ζωή δηλαδή στις ηλικίες 30-64 ετών (Caspersen, et al., 2000). Επιπρόσθετα, η συμμετοχή σε τρεις ή περισσότερες αθλητικές δραστηριότητες στην παιδική/εφηβική ηλικία είχε μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την παραμονή σε αθλητικές δραστηριότητες κατά τη μετάβαση από την εφηβεία στην ενήλικη ζωή (Jose, et al., 2011).

Σε ένα άλλο επίπεδο κοινωνικής παρέμβασης, ο αθλητισμός που απευθύνεται σε άτομα με αναπηρίες (ΑμεΑ), δεν αποτελεί μόνο παράγοντα ψυχικής εκτόνωσης και ψυχαγωγίας, αλλά μια επίπονη και μακρόχρονη διαδικασία, που οδηγεί στην αποκατάσταση, ενώ παράλληλα στοχεύει στην όσο το δυνατόν αυτόνομη πορεία του ατόμου και την υποβοήθηση στην επανένταξη του στην κοινωνία (Mitra, 2018; Ruger & Mitra, 2015).

Αρκετοί ειδικοί επιστήμονες έχουν προσπαθήσει να εισάγουν μεθόδους και διαδικασίες, οι οποίες θα μπορούσαν να διευκολύνουν την καθημερινότητά των ΑμεΑ (Arfa et al., 2020; Powrie et al., 2020; Willis, et al., 2018). Τα άτομα με αναπηρία βρίσκονται καθημερινά σε μειονεκτική κοινωνική θέση, πολύ δε μάλλον όταν ανήκουν σε μειονοτικές εθνο-πολιτιστικές ομάδες, πρόσφυγες ή οικονομικά ασθενέστερες τάξεις, που στις περισσότερες περιπτώσεις, δυνητικά τους ρέπει σε καταστάσεις αποξένωσης και απομόνωσης από το υπόλοιπο κοινωνικό τους περίγυρο, καθώς και της συμμετοχής τους στην αθλητική δραστηριότητα (Steinhardt, et al., 2021; Wright, et al., 2018). Κατά συνέπεια, τα ΑμεΑ, δεν αποτελούν μια ομογενοποιημένη ευάλωτη κοινωνική ομάδα, αλλά ανάλογα με την υποκατηγορία που ανήκουν, χρήζουν ειδικής μεθοδολογικής προσέγγισης και υποβοήθησης (Arfa, Solvang, Berg, & Jahnsen 2020; Leahy, et al. 2021; Powrie, et al., 2020).

Η ύπαρξη διαφορετικών κοινωνικών ομάδων βασίζονται στην διαφοροποίηση της οικονομικής τους κατάστασης, της κοινωνικής τάξης, καθώς και της ανάληψης ρόλων στον καταμερισμό της εργασίας, αλλά και των δυνατοτήτων κοινωνικής ενσωμάτωσης (Δασκαλάκης, 2009). Η σημασία της διαφοροποίησης των κοινωνικών ρόλων συντελεί με την σειρά της σε άνισες ευκαιρίες πρόσβασης και ελέγχου των οικονομικών πόρων και αγαθών κάτι που οδηγεί στην δημιουργία ασύμμετρης κοινωνικής δύναμης (Frisby, 2005). Συνεπώς, τα άτομα με αναπηρία ανάλογα με το κοινωνικό στρώμα που ανήκουν, έχουν και τις ανάλογες παροχές. Κατά συνέπεια τα άτομα με αναπηρία που προέρχονται από εύπορες οικογένειες, τυγχάνουν καλύτερης ιατρικής-περίθαλψης, παροχής φαρμάκων και ανέσεων, πρόσβασης σε δραστηριότητες κοινωνικής επαφής, σε αντίθεση με ανάπηρα άπορα άτομα που αντιμετωπίζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα (Ζύγκιρη, 2020).

Διαφαίνεται ότι η ενασχόληση των ΑμεΑ σε διάφορες αθλητικές δραστηριότητες, αυξάνουν την κοινωνική τους προσωπικότητα και παρέχουν την

δυνατότητα να μπορούν πιο εύκολα να ενταχθούν σε ένα κοινωνικό σύνολο (Στρατούρη, 2017). Η σημαντική επίπτωση της φυσικής δραστηριότητας στα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) αντανακλάται τόσο στο σωματικό, όσο και στο ψυχολογικό και κοινωνικό επίπεδο. Παράλληλα με τη βελτίωση της σωματικής τους δεξιότητας, ενισχύονται τα επίπεδα αυτοεκτίμησης των ΑμεΑ. Συνεπώς, τα συγκεκριμένα άτομα έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες για αυτενέργεια, παίρνουν πρωτοβουλίες χωρίς να υπολογίζουν τις αρνητικές σκέψεις και εμπειρίες της ζωής και των καθημερινών συνθηκών που πυροδοτούν το άγχος και την κοινωνική αποξένωση (Steinhardt, 2021; Wright, 2018).

Με γνώμονα τις διαφορετικές αθλητικές ανάγκες των προαναφερόμενων κοινωνικών ομάδων, κατά την χάραξη δράσεων ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού τεκμηριωμένης πολιτικής, απαιτείται η σύνθεση της αξιολόγησης των δεδομένων εφαρμογής, οι οποίες βασίζονται τόσο στην ακαδημαϊκή έρευνα/γνώση όσο και την επιτυχή ικανοποίηση των κοινωνικών ομάδων, όπως αποτυπώνεται από τους ίδιους του επωφελούμενους των ανάλογων αθλητικών πολιτικών/δράσεων. Κατά συνέπεια αποτελεί μια σημαντική παράμετρο κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή υλοποίησης των διαφορετικών δράσεων, η συνθετική προσέγγιση μεταξύ ερευνητών και υπευθύνων χάραξης πολιτικής (Bailey, et al. 2009), ώστε οι δραστηριότητες του προγράμματος να οδηγήσουν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

1.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γκιτάκου, Μ. (2017). *Ανάλυση Πολιτικών για τη “Διά βίου Άθληση” της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των κρατών μελών και της Ελλάδας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Δασκαλάκης Δ.Ι. (2009). *Εισαγωγή στη Σύγχρονη Κοινωνιολογία*, προλ. Β. Φίλιας, Παπαζήσης, Αθήνα.
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2014/C 183/03). Ψήφισμα του Συμβουλίου και των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων των κρατών μελών, συνεργομένων στα πλαίσια του Συμβουλίου, της 21ης Μαΐου 2014, σχετικά με το πρόγραμμα εργασιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον αθλητισμό (2014-2017).
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021). *Η Επιτροπή ξεκινά τις εργασίες για την ανακήρυξη του 2022 ως Ευρωπαϊκού Έτους Νεολαίας*. Δελτίου Τύπου. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip_21_5226
- Ευρωπαϊκή Ένωση (2021). Συμπεράσματα του Συμβουλίου και των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων των κρατών μελών, συνελθόντων στο πλαίσιο του Συμβουλίου, σχετικά με την καινοτομία στον αθλητισμό. Ανάκτηση από [https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021XG0604\(01\)&from=EN](https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021XG0604(01)&from=EN)
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2007). *Λευκή βίβλος για τον αθλητισμό*. Ανάκτηση από <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=EL>
- Ζύγκιρη, Ε. (2020). *Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ) στην Ελλάδα και Οικονομική κρίση: Μια πρώτη προσπάθεια προσέγγισης του θέματος μέσω της καταγραφής των ΑμεΑ και των απόψεων των κυρίων εκπροσώπων τους*. Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Καλαμάτας.
- Ζώνιου – Σιδέρη, Α. (2012). *Σύγχρονες ενταξιακές προσεγγίσεις. Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Πεδίο.

- Λουκέρης, Δ. & Σκεπετάρη, Β. (2017). Αξιολόγηση του υφιστάμενου πλαισίου ένταξης των παιδιών με ειδικές ανάγκες ηλικίας μέχρι και 5 ετών στον παιδικό σταθμό. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 1, 583-597.
- Τσιναρέλης, Γ. (1993). *Η ένταξη των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Μύθοι και πραγματικότητα. Επειδή η διαφορά είναι δικαίωμα*, 46-47, σσ.18-29, Θεσσαλονίκη, Εταιρεία Σπαστικών Βορείου Ελλάδος.

B. Διεθνής Βιβλιογραφία

- Arfa, S., Solvang, P. K., Berg, B., & Jahnsen, R. (2020). Challenges and facilitators in supporting sustainable participation after rehabilitation: Experiences of immigrant parents and their children with disabilities. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 1-14.
- Alvarez-Bueno, C., Pesce, C., Cavero-Redondo, I., Sanchez-Lopez, M., Martinez Hortelano, J. A., & Martinez-Vizcaino, V. (2017). The effect of physical activity interventions on children's cognition and metacognition: a systematic review and meta-analysis. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 56(9), 729-738.
- Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., & Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. Pearson.
- Bailey (2005). Evaluating the relationship between physical education, sport and social inclusion. *Educational Review*, 57 (1), 71-90.
- Batista, M.B., Romanzini, C.L.P., Barbosa, C.C.L., Blasquez Shigaki, G., Romanzini, M., & Ronque, E.R.V. (2019). Participation in sports in childhood and adolescence and physical activity in adulthood: A systematic review. *Journal of sports sciences*, 37(19), 2253-2262
- Beacom, A., & Levermore, R. (2009). *International policy and sport-in-development. In Management of sports development* (pp. 123-140). Routledge
- Bélanger, M., Sabiston, C. M., Barnett, T. A., O'Loughlin, E., Ward, S., Contreras, G., & O'Loughlin, J. (2015). Number of years of participation in some, but not all, types of physical activity during adolescence predicts level of physical activity in adulthood: Results from a 13-year study. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 12(1), 1-8.

- Bjørnarå, H. B., Westergren, T., Sejersted, E., Torstveit, M. K., Hansen, B. H., Berntsen, S., & Bere, E. (2021). Does organized sports participation in childhood and adolescence positively influence health? A review of reviews. *Preventive medicine reports*, 23, 101425.
- Blanco, D. (2017). Sports Governance: Issues, Challenges and Perspectives. *Asia-Pacific Social Science Review*, 17(1), 105-111.
- Block, K. & Gibbs, L. (2017). Promoting Social Inclusion through Sport for Refugee-Background Youth in Australia: Analysing Different Participation Models. *Social Inclusion*, 5(2), 91–100.
- Bortoletto, N., & Porrovecchio, A. (2018). Social inclusion through sports. A short comparison of Italy and France. *Society Register*, 2(1), 39-58.
- Caspersen, C. J., Pereira, M. A., & Curran, K. M. (2000). Changes in physical activity patterns in the United States, by sex and cross-sectional age. *Medicine and science in sports and exercise*, 32(9), pp.1601-1609.
- Coleman, D. & Iso-Ahola, S. (1993) Leisure and health: the role of social support and self-determination. *Journal of Leisure Research*, 25(2), 111-128.
- Commision (2018). Special Eurobarometer 472 Report: Sport and Physical Activity. Retrieved from <https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2020/01/Special-Eurobarometer-472-Sports-and-physicalactivity.pdf>
- Coombs, T., Nicholas, A., & Pirkis, J. (2013). A review of social inclusion measures. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 47(10), 906-919.
- Cordier, R., Milbourn, B., Martin, R., Buchanan, A., Chung, D., & Speyer, R. (2017). A systematic review evaluating the psychometric properties of measures of social inclusion. *PloS one*, 12(6), e0179109.
- Debognies, P., Schailée, H., Haudenhuyse, R., & Theebom, M. (2019). Personal development of disadvantaged youth through community sports: A theory-driven analysis of relational strategies. *Sport in Society*, 22(6), 897–918.
- Ekholm, D. & Dahlstedt, M. (2021). Pedagogies of (de)liberation: salvation and social inclusion by means of Midnight Football. *Sport, Education and Society*, 26(1), 58-71.

- Eurobarometer (2022). *Youth and Democracy in the European Year of Youth, 502 Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- ESSA-Sport - A EUROPEAN SECTOR SKILLS ALLIANCE FOR SPORT AND PHYSICAL ACTIVITY National Summary Report of Greece (2019). Retrieved from: https://www.essasport.eu/wpcontent/uploads/2020/01/ESSA_Sport_National_Report_Greece.pdf
- Giulianotti, R. (2011). Sport, transnational peacemaking, and global civil society: Exploring the reflective discourses of “sport, development, and peace” project officials. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1), 50-71.
- Goldson, B. & Muncie, J. (2006). Critical Anatomy: Towards a Principled Youth Justice, pp. 203–31 in B. Goldson and J. Muncie (eds). *Youth Crime and Justice*. London: SAGE.
- Graafland, J. (2020). When does economic freedom promote well being? On the moderating role of long-term orientation. *Social Indicators Research*, 149(1), 127-153.
- Farooq, A., Parkinson, N., Adamson, J., Pearce, S., Reilly, K., Hughes, R., ...& Reilly, J. (2018). Timing of the decline in physical activity in childhood and adolescence: Gateshead Millennium Cohort Study. *British journal of sports medicine*, 52(15), 1002-1006.
- Frisby, W. (2005). The good, the bad, and the ugly: Critical sport management research. *Journal of sport management*, 19(1), 1-12.
- Hallal, P. C., Andersen, L. B., Bull, F. C., Guthold, R., Haskell, W., Ekelund, U., & Lancet Physical Activity Series Working Group. (2012). Global physical activity levels: surveillance progress, pitfalls, and prospects. *The lancet*, 380(9838), 247-257.
- Hanrahan, S., & Schinke, R. (2012). *Sport for development, peace, and social justice*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Hartmann & Kwauk (2011). Sport and Development: An Overview, Critique, and Reconstruction. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(3), pp. 284 –305.
- Hartmann-Tews, I. (1999). The idea of Sport for All and the development of organised sport in Germany and Great Britain. *Journal of European Area Studies*, 7(2), 145-156.

- Haudenhuyse, R. (2017). Introduction to the issue "sport for social inclusion: questioning policy, practice and research". *Social Inclusion*, 5(2), 85-90
- Hendrick, H. (2003). *Child Welfare: Historical Dimensions, Contemporary Debate*. Bristol: Policy Press.
- Hill, E., Castellino, R., Lansford, E., Nowlin, P., Dodge, A., Bates, E., & Pettit, S. (2004). Parent academic involvement as related to school behavior, achievement, and aspirations: Demographic variations across adolescence. *Child development*, 75(5), 1491-1509.
- Jose, K. A., Blizzard, L., Dwyer, T., McKercher, C., & Venn, A. J. (2011). Childhood and adolescent predictors of leisure time physical activity during the transition from adolescence to adulthood: a population based cohort study. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 8(1), 1-9.
- Kelly, L. (2011). 'Social inclusion' through sports-based interventions?. *Critical social policy*, 31(1), 126-150.
- LaVoi, N. M., & Dutove, J. K. (2012). Barriers and supports for female coaches: An ecological model. *Sports Coaching Review*, 1(1), 17-37.
- Leahy, A., Kennedy, S., Smith, J., Eather, N., Boyer, J., Thomas, M., Shields, N., Dascombe, B. & Lubans, D. R. (2021). Feasibility of a school-based physical activity intervention for adolescents with disability. *Pilot and feasibility studies*, 7(1), 1-13.
- Leahy, A., O'Keeffe, M., Robinson, K., & O'Sullivan, K. (2021). The beliefs of healthcare students about the harmfulness of daily activities for their back: a cross-sectional study. *European Journal of Physiotherapy*, 23(1), pp 34-40.
- Lee, W., & Cunningham, G. (2018). Group diversity's influence on sport teams and organizations: a meta-analytic examination and identification of key moderators. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 139-159.
- Leemann, L, Martelin, T, Koskinen, S, omni Härkänen, T., & Isola A.M. (2021). Development and Psychometric Evaluation of the Experiences of Social Inclusion Scale. *Journal of Human Development and Capabilities*, 1-25.
- Levermore R. (2008). Sport: a new engine of development? *Progress in Development Studies*, 8 (2), 183-190.

- Lister, R. (2003). Investing in the Citizen-workers of the Future: Transformations in Citizenship and the State under New Labour. *Social policy & administration*, 37(5), 427-443.
- Martiniello, L. & Madonna, G. (2021). Social inclusion through motor activity and sport. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(2), 590-595.
- Mäkelä, S., Aaltonen, S., Korhonen, T., Rose, R. J., & Kaprio, J. (2017). Diversity of leisure-time sport activities in adolescence as a predictor of leisure-time physical activity in adulthood. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 27(12), 1902-1912.
- Mitra, S. (2018). *Disability, Health and Human Development*. New York: Palgrave.
- Muncie, J. (2006). Governing Young People: Coherence and Contradiction in Contemporary Youth Justice. *Critical Social Policy*, 26(4), 770–93.
- Ollif, L. (2008). Playing for the future: The role of sport and recreation in supporting refugee young people to “settle well” in Australia. *Youth Studies Australia*, 27(1), 52-60.
- Pearson, G. (1983). *Hooligan: A History of Respectable Fears*. London: Macmillan.
- Pigos, G., Moraiti, I. & Gitakou, M. (2004). The affects of “Sport for All” activities in the psychological condition and productive performance of participants. *Proceedings of 10th World Sport for All Congress*, pp. 164.
- Powrie, B., Copley, J., Turpin, M., Ziviani, J., & Kolehmainen, N. (2020). The meaning of leisure to children and young people with significant physical disabilities: Implications for optimising participation. *British Journal of Occupational Therapy*, 83(2), 67-77.
- Prout, A. (2002). Researching Children as Social Actors: An Introduction to the Children 5–16. *Research Programme. Children and Society*, 16 (2), 67–76.
- Pyper, E., Harrington, D., & Manson, H. (2016). The impact of different types of parental support behaviours on child physical activity, healthy eating, and screen time: a cross-sectional study. *BMC public health*, 16(1), 1-15.
- Rangul, V., Bauman, A., Holmen, T. L., & Midthjell, K. (2012). Is physical activity maintenance from adolescence to young adulthood associated with reduced CVD risk factors, improved mental health and satisfaction with life: the

- HUNT Study, Norway. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9(1), 1-11.
- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ruger, J. P., & Mitra S. (2015). Health, Disability and the Capability Approach: An Introduction. *Journal of Human Development and Capabilities*, 16 (4), 473–482.
- Sandford, A., Duncombe, R. & Armour, K.A. (2008). The role of physical activity/sport in tackling youth disaffection and anti-social behaviour. *Educational Review*, 60 (4), 419 - 435.
- Schulenkorf, N., & Edwards, D. (2012). Maximizing positive social impacts: Strategies for sustaining and leveraging the benefits of intercommunity sport events in divided societies. *Journal of sport management*, 26(5), 379-390.
- Seippel, O. (2002). Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 13(3), 253-270.
- Sport England (1999). *Best value through sport: the value of sport to local authorities*. Sport England.
- Sport for Development & Peace (2008). *Harnessing the power of sport for development and peace: Recommendations to governments*. Sport for Development & Peace. Retrieved from https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/rtp_sdp_iwg_harnessing_the_power_of_sport_for_development_and_peace.pdf
- Scaglioni, S., Arizza, C., Vecchi, F., & Tedeschi, S. (2011). Determinants of children's eating behavior. *The American journal of clinical nutrition*, 94(6), 2006-2011.
- Sherry, E. (2017). The impact of sport in society. In *Understanding Sport Management* (29-44). Routledge.
- Spurrier, N. J., Magarey, A. A., Golley, R., Curnow, F., & Sawyer, M. G. (2008). Relationships between the home environment and physical activity and dietary patterns of preschool children: a cross-sectional study. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 5(1), 1-12.

- Steinhardt, F., Ullenhag, A., Jahnsen, R., & Dolva A. S. (2021). Perceived facilitators and barriers for participation in leisure activities in children with disabilities: Perspectives of children, parents and professionals. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 28(2), 121-135.
- Telama, R. (2009). Tracking of physical activity from childhood to adulthood: a review. *Obesity facts*, 2(3), 187-195.
- United Nations (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved from https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- US Department of Health and Human Services (2018). *Physical activity guidelines advisory committee scientific report*. C9-C10.
- Xu, H., Wen, L. M., & Rissel, C. (2015). Associations of parental influences with physical activity and screen time among young children: a systematic review. *Journal of obesity*, 1-23.
- World Health Organization. (2010). *World health statistics 2010*. Geneva: Switzerland.
- Willis, C., Nyquist, A., Jahnsen, R., Elliott, C., & Ullenhag, A. (2018). Enabling physical activity participation for children and youth with disabilities following a goal-directed, family-centred intervention. *Research in developmental disabilities*, 77, 30-39.
- Willow, C. (2002). *Participation in Practice: Children and Young People as Partners in Change*. London: The Children's Society.
- Wright, A., Roberts R., Bowman G. & Crettenden, A. (2018). Barriers and facilitators to physical activity participation for children with physical disability: comparing and contrasting the views of children, young people, and their clinicians. *Disability and rehabilitation*, 41(13), 1499-1507.
- Young, K. (2019). *Sport, Violence and Society* (2nd ed.). Routledge.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ

Βασικές αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού σε σχέση με την Οργάνωση και Διοίκηση, Διαχείριση της αλλαγής, Ηγεσία και Οργανωτική συμπεριφορά

2.1. Βασικές αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού σε σχέση με την Οργάνωση και Διοίκηση

Για να υλοποιηθούν όμως με επιτυχία τα προγράμματα άθλησης και εκδηλώσεων για όλους θα πρέπει να υπάρχει α) ένας καλός προγραμματισμός-σχεδιασμός, β) μία αποτελεσματική οργανωτική δομή, γ) μία εξειδικευμένη στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό, δ) μία άριστη διοικητική-διευθυντική διεργασία και τέλος ε) ένας καλός και αποτελεσματικός έλεγχος των πεπραγμένων και των δράσεων. Όλα τα παραπάνω 5 βασικά στοιχεία αποτελούν και περιγράφουν με μία λέξη το «μάνατζμεντ». Το μάνατζμεντ, μπορεί να αποδοθεί με διάφορους όρους στην Ελληνική. Η πιο όμως διαδεδομένη ερμηνεία βρίσκεται σε δύο λέξεις, οργάνωση και διοίκηση. Το μάνατζμεντ μπορεί να εφαρμοστεί από την στιγμή που δύο ή και περισσότεροι άνθρωποι συμμετέχουν σε μια συστηματική προσπάθεια παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η εφαρμογή του συναντάται παντού. Σε μια μεγάλη επιχείρηση που παράγει καταναλωτικά προϊόντα, σε ενώσεις, σε οργανισμούς, σε ομίλους, σε ομάδες ανθρώπων.

Ο Chelladurai (1985) αναφέρει ότι οι βασικές αρχές μάνατζμεντ είναι σε μεγάλο βαθμό βιωματικές, αφού οι περισσότεροι άνθρωποι σε διάφορους ρόλους όπως αυτό του γονιού, του δασκάλου αλλά και του προπονητή τις εφαρμόζουν σχεδόν σε καθημερινή βάση ασυνείδητα. Ουσιαστικά η καθιέρωση του μάνατζμεντ είναι μια ανάγκη ταυτόσημη με την δημιουργία των κοινωνικών ομάδων, καθορίζοντας και επηρεάζοντας τον βαθμό συνύπαρξης και συνεργασίας των μελών τους. Θεμελιώδης αρχή του μάνατζμεντ είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων, η οποία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο συνεργασίας ενός συνόλου ανθρώπων. Για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων υπάρχει ουσιαστικά η ανάγκη πληροφόρησης των μελών σχετικά με το τι ακριβώς πρέπει να κάνουν αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα το κάνουν.

Εξίσου σημαντική είναι επαρκής καθοδήγηση και η παροχή συμβουλών, καθώς και η αξιολόγηση του έργου που έχουν πραγματοποιήσει (Παπαδόπουλος, 1987; Robbins, 1976).

Σημαντικό ρόλο στην διοίκηση παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας, δεδομένου ότι για την άσκηση της διοίκησης υπάρχουν προκαθορισμένοι ρόλοι όπως του επικεφαλής, και των ατόμων που εκτελούν τις οδηγίες. Στο σύνολο τους οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό/ επιχείρηση επιδιώκουν την υλοποίηση προκαθορισμένων στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Σημαντική πτυχή της διοίκησης είναι η διάσταση της συλλογικής προσπάθειας στραμμένης σε συγκεκριμένες δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων (Hersey & Blanchard, 1993; Robbins, 1976; Wehrich & Koontz, 1993),

Αφού λοιπόν καθοριστούν οι στόχοι προς επίτευξη ενός οργανισμού, η διοίκηση είναι σημαντικό να αξιοποιεί αποτελεσματικά και με παραγωγικό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους του (Anderson, 1984). Οι τέσσερις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης του απεικονίζονται στο Σχήμα 2 είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος των ανθρώπινων και άλλων πόρων με σκοπό να υλοποιηθούν αποτελεσματικά και αποδοτικά οι προκαθορισμένοι στόχοι του οργανισμού (Daft, 2000; Jones & George, 2011).



Σχήμα 2. Οι τέσσερις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ

Γίνεται αντιληπτό ότι ανάμεσα στις έννοιες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην διοίκηση ξεχωρίζουν οι έννοιες των διαδικασιών, του βαθμού αποτελεσματικότητας, της συνεργασίας αλλά και της επίτευξης των στόχων. Πολλοί είναι όμως και εκείνοι που θεωρούν την λειτουργία της στελέχωσης πολύ σημαντική και γι' αυτό την περιλαμβάνουν ως πέμπτη βασική λειτουργία του μάνατζμεντ. Η όλη

διαδικασία του μανάτζμεντ με τις πέντε βασικές λειτουργίες του απεικονίζεται στο Σχήμα 3.

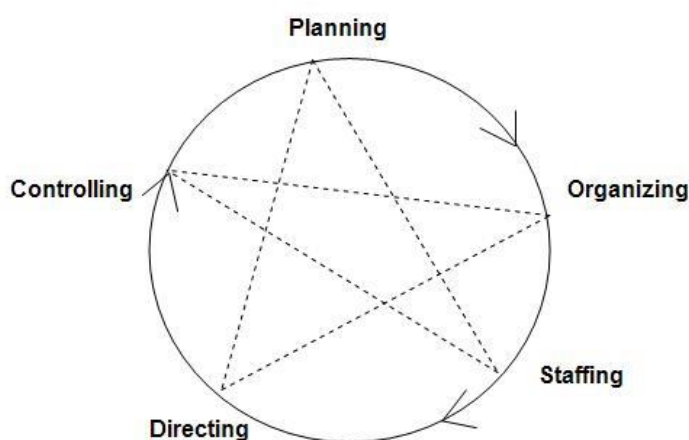


Σχήμα 3. Οι πέντε βασικές λειτουργίες του μανάτζμεντ

Η επιστήμη του μανάτζμεντ χαρακτηρίζεται από δύο πολύ σημαντικά στοιχεία όπως αναφέρει ο Drucker (1974): την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Για πολλούς το μανάτζμεντ είναι τέχνη, αφού με την χρήση των βασικών λειτουργιών του αποβλέπει στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη απόδοση του οργανισμού, της ομάδας ατόμων, της εταιρείας. Η έννοια της απόδοσης αναφέρεται στη καλύτερη δυνατή παραγωγή του ανθρώπινου δυναμικού, στην αύξηση των κερδών, στην ελαχιστοποίηση των εξόδων και γενικά στην πιο αποδοτική εκμετάλλευση όλων των πόρων του οργανισμού. Η έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται στο τελικό αποτέλεσμα. Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα να επιλέγουμε τους κατάλληλους στόχους και στη συνέχεια να τους υλοποιούμε. Πρέπει λοιπόν, πρώτα, να οριοθετηθούν οι κατάλληλοι στόχοι και κατόπιν να πραγματοποιηθούν. Δεν αρκεί μόνο η προσπάθεια των εργατών, των διοικητικών στελεχών, των παραγόντων και των αθλητών. Η προσπάθεια αυτή πρέπει να έχει και κάποιο αποτέλεσμα. Προσπάθειες χωρίς αποτέλεσμα δεν εξασφαλίζουν την τελική επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του εκάστοτε οργανισμού επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και από την σωστή χρήση και εφαρμογή των 4 ή 5 αρχών του μανάτζμεντ οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους. Όταν κάποια από

τις αρχές-λειτουργίες του μάνατζμεντ υστερεί στην αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα, αυτό επηρεάζει και τις υπόλοιπες αρχές-λειτουργίες. Δηλαδή αν υπάρχει σε έναν οργανισμό άριστος προγραμματισμός, καλή οργανωτική δομή, στελέχωση και έλεγχος, αλλά δεν υπάρχει σωστή διοίκηση-διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού, τα τελικά αποτελέσματα δεν θα είναι τα αναμενόμενα. Το ίδιο θα συμβεί και στην χειρότερη περίπτωση όταν 2 από τις βασικές αρχές-λειτουργίες δεν αποδίδει όπως έχει σχεδιασθεί και τα αποτελέσματα που αφορούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα θα είναι αρνητικά (Drucker, 1974). Η αλληλεπίδραση των αρχών του μάνατζμεντ απεικονίζεται στο Σχήμα 4.



Σχήμα 4. Η αλληλεπίδραση των αρχών του μάνατζμεντ.

Στις παρακάτω υποενότητες θα γίνει αναφορά για κάθε μία από τις 5 βασικές αρχές-λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Ο προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη και πολύ σημαντική αρχή-λειτουργία του μάνατζμεντ. Η έννοια της επιτυχίας, σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες, προϋποθέτει αποτελεσματικό προγραμματισμό. Στο πολύπλοκο και ταυτόχρονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που βρισκόμαστε ο προγραμματισμός περισσότερο από ποτέ είναι σημαντική ρυθμιστική επιτυχία. Ο προγραμματισμός ονομάζεται και σχεδιασμός, και για πολλούς θεωρείται ως η πιο σημαντική διοικητική λειτουργία του γενικού μάνατζμεντ. Η λειτουργία του έγκειται στην διατύπωση των στόχων και στην

επιλογή μέσω λήψης αποφάσεων μιας σειράς επιμέρους ενεργειών απαραίτητων για την επίτευξή τους (Bartol & Martin, 1991; Koontz & Wehrich, 1990).

Η διαδικασία του προγραμματισμού ουσιαστικά παρέχει την δυνατότητα σε έναν οργανισμό να προβλέψει την μελλοντική του κατάσταση αλλά και να ελέγξει τις διαδικασίες (Ackoff, 1970). Υπο αυτό το πρίσμα, ο οργανισμός προσπαθεί μέσω του προγραμματισμού να αντιληφθεί της υφιστάμενης κατάστασης του και να ορίσει που αποσκοπεί να βρίσκεται στο μέλλον. Καθορίζει θα λέγαμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται η στρατηγική του, οι τακτικές και όλες οι εστιασμένες ενέργειες του προκειμένου μέσα σε ένα χρονικό διάστημα να υλοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει. Μπορεί κάλλιστα δε να θεωρηθεί ως η διαδικασία κατά την οποία ο επικεφαλής, και τα στελέχη της κεντρικής διοίκησης του δημοσίου οριοθετούν στόχους και καθορίζουν τους τρόπους μέσω των οποίων θα τους υλοποιήσουν. Θεωρείται ως μια διανοητική δραστηριότητα-συνειδητή πράξη, κατά την οποία οι επικεφαλής καθορίζουν την πορεία δράσης (Dunham & Pierce 1989; Koontz, O'Donnell, & Wehrich, 1980).

Κατά την διαδικασία του προγραμματισμού οι επικεφαλής και τα διοικητικά στελέχη πρέπει να σκεφτούν τι πρέπει να γίνει, ποιός πρόκειται να το κάνει, πως και πότε θα το κάνει αυτός. Ο προγραμματισμός επίσης περιλαμβάνει την αναφορά σε γεγονότα του παρελθόντος, και την αναφορά σε μελλοντικές ευκαιρίες και επικείμενους κινδύνους. Περιλαμβάνει επίσης τις αναφορές στα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού και τη λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων και ο προγραμματισμός δεν είναι το ίδιο. Οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν χωρίς τον προγραμματισμό, αλλά ο προγραμματισμός δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη λήψη αποφάσεων (Goetz, 1949). Καμιά ιδιωτική επιχείρηση, οργανισμός, φορέας ή πρόγραμμα άθλησης και εκδηλώσεων δεν μπορούν να ελπίζουν ότι θα έχουν αυξημένη απόδοση ή θα πετύχουν ικανοποιητική ανάπτυξη, χωρίς αποτελεσματικό προγραμματισμό και σωστό μανάτζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού (Τζεκίνης, 1984).

Η οργάνωση

Η επόμενη λειτουργία είναι αυτή της οργάνωσης η οποία καθορίζει το πεδίο ευθυνών και αρμοδιοτήτων, τα επίπεδα εξουσίας και λογοδοσίας αλλά και το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού

πραγματοποιούνται συντονισμένα οι προσπάθειες τους (Armstrong, 1988; Robbins 1990). Οι επικεφαλής-υπεύθυνοι-στελέχη-εκπαιδευτές προσπαθούν, αφού έχουν εξασφαλίσει όλα τα διαθέσιμα υλικά μέσα και ανάλογο ανθρώπινο δυναμικό, να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού-ομάδας, μέσα από τον κατάλληλο συντονισμό (Χολέβας, 1989).

Με την οργάνωση πετυχαίνεται μια συντονισμένη προσπάθεια καθορισμού καθηκόντων και σχέσεων με την εξουσία. Δεν αρκεί μόνο η απλή συνεργασία των ανθρώπων για την υλοποίηση των στόχων. Πρέπει αυτοί οι άνθρωποι να έχουν κοινό αντικειμενικό σκοπό, να υπάρχει διαδικασία καταμερισμού των εργασιών και ορθολογικός συντονισμός των ενεργειών τους. Η τέχνη της οργάνωσης αποσκοπεί στο προσδιορισμό των ρόλων του καθενός. Στοχεύει λοιπόν στον καθορισμό ευθυνών, στη δημιουργία δομών και στην ανάπτυξη σχέσεων (Armstrong, 1988).

Η σωστή οργάνωση μέσα σε ένα οργανισμό, επιχείρηση, εταιρεία, φορέα ή αθλητικά προγράμματα, μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, καθορίζοντας τις λειτουργικές εργασίες και καθήκοντα τους. Η οργάνωση βοηθά επίσης στο διαχωρισμό των υποχρεώσεων και ευθυνών ανά άτομο και ανά ομάδα ανθρώπων και στη δημιουργία αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας (Kathleen, 1995). Σύμφωνα με τους ανωτέρω ορισμούς η οργάνωση συνίσταται σε πέντε βασικά αλληλένδετα στοιχεία που είναι:

- 1.Οι άνθρωποι.** Ως ένα ενιαίο σύνολο μέσου της ανάπτυξης των σχέσεων και της συνεργασίας μεταξύ τους προσπαθούν να εκπληρώσουν τους επιδιωκόμενους στόχους.
- 2.Οι σκοποί.** Οι στόχοι και οι σκοποί έχουν την ίδια σημασία. Σκοποί λοιπόν είναι οι αντικειμενικοί στόχοι κάθε επιχείρησης ή ομάδας. Μπορούν να ορισθούν επίσης ως μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία προσδοκούμε να φθάσουμε ή ως κάποιο αποτέλεσμα που επιδιώκουμε να πετύχουμε.
- 3.Διαίρεση εργασίας και καθηκόντων.** Η οργάνωση περιλαμβάνει τη συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων των ατόμων που συνεργάζονται. Η δράση των ατόμων γίνεται βάση σχεδιασμού και συντονισμού. Κατανέμεται ο φόρτος εργασίας, ορίζονται οι περιοχές δράσης των ατόμων και ο καθένας αναλαμβάνει τους ρόλους του.

4.**Όρια-περιβάλλον.** Καθε οργάνωση αποτελεί μια δική της ξεχωριστή κοινωνία με τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα, στόχους και δομές εξουσίας.

5.**Διάρκεια.** Η οργάνωση σε οποιαδήποτε μορφή της έχει συγκεκριμένη χρονική διάρκεια.

Η στελέχωση

Αν ως επικεφαλής-υπεύθυνος-διοικητικό στέλεχος μεταχειριστείτε τους ανθρώπους σας όπως είναι, θα μείνουν αυτό που είναι. Αν όμως τους αντιμετωπίσετε όπως θα έπρεπε, όπως θα όφειλαν, όπως θα μπορούσαν να είναι, τότε θα μεταμορφωθούν (Κωστούλας, 1992). Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι στην λειτουργία της στελέχωσης δίνεται σε έναν οργανισμό η ευκαιρία να επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους και να τους προσφέρει ευκαιρίες για εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενεργοποίησή τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι που έχουν τεθεί (Jones, 2003). Η πρόσληψη προσωπικού είναι μια σύνθετη και σημαντική δραστηριότητα, αφού με αυτήν επιτυγχάνεται η στελέχωση του οργανισμού, του φορέα και της ομάδας σε ανθρώπινο δυναμικό. Η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα διακρίνεται από πολλούς ερευνητές αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι αποτελεί τον βασικότερο συντελεστή επιτυχίας ανεξαρτήτων των τεχνολογικών εξελίξεων (Likert, 1990) και ότι συνίσταται να εξετάζεται σαν ξεχωριστή λειτουργία και όχι σαν στοιχείο της οργάνωσης (Koontz & Weihrich, 1993),

Η στελέχωση περιλαμβάνει επίσης τον καθορισμό απαιτήσεων και αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την εκπαίδευση των ατόμων που υπάρχουν και αυτών που προσλαμβάνονται, την τοποθέτησή τους σε ανάλογες θέσεις εργασίας, την προώθηση και την βελτίωση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού αποβλέποντας στην αποδοτικότερη και παραγωγικότερη υλοποίηση των στόχων. Για μια αποτελεσματική στελέχωση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τρεις σημαντικές δραστηριότητες από τους επικεφαλής-υπεύθυνους-διοικητικά στελέχη.

1. **Ανάλυση θέσεων εργασίας.** Περιλαμβάνει την πρόβλεψη των αναγκών του οργανισμού-επιχείρησης-φορέα-προγράμματος άθλησης που θα συμβάλουν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Πρέπει να γίνει περιγραφή των θέσεων εργασίας και να καθορισθούν τόσο οι αρμοδιότητες όσο και τα απαραίτητα προσόντα για την συγκεκριμένη θέση. Τα διοικητικά στελέχη-

επικεφαλής οφείλουν να ορίσουν τις ανάγκες του οργανισμού-φορέα σε έμπυχο δυναμικό, να αποφασίσουν για το προσωπικό που χρειάζονται καθώς και το επιθυμητό επίπεδο ικανοτήτων και δεξιοτήτων του. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι πολύ σημαντική δραστηριότητα για τον επικεφαλής-διοικητικό στέλεχος-διευθυντή γιατί το κατάλληλο επιλεγμένο προσωπικό θα αποτελέσει το κύριο εργαλείο για την αποτελεσματική υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων.

2. **Προσέλκυση του προσωπικού.** Είναι η διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να αναζητηθούν από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές άτομα που θα καλύψουν τις θέσεις του οργανισμού. Οι επικεφαλής-διοικητικά στελέχη-υπεύθυνοι, στο στάδιο αυτό προσπαθούν να προσελκύσουν το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό που έχει τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες.
3. **Επιλογή.** Είναι μια σημαντική και επίπονη διαδικασία, καθότι λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων για τις καινές θέσεις εργασίας. Ο επικεφαλής-διοικητικό στέλεχος θα πρέπει με γνώμονα το καλό του οργανισμού-φορέα, να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα γενικά προσόντα των υποψηφίων, ελπίζοντας ότι στο τέλος θα κάνει την πλέον ιδανική και χρήσιμη επιλογή τόσο για αυτόν όσο και για τον οργανισμό-φορέα. (Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο 2009).

Οι εμπορικές επιχειρήσεις, οι εταιρίες, οι οργανισμοί και διάφοροι φορείς μπορεί να διαθέτουν τον ίδιο τεχνολογικό εξοπλισμό, να έχουν τα ίδια ποιοτικά μηχανήματα παραγωγής, τις ίδιες καλές εγκαταστάσεις. Μπορεί όμως να μην έχουν την ίδια ποιότητα σε ανθρώπινο δυναμικό. Εκείνες οι επιχειρήσεις, οργανισμοί και φορείς που θα διαθέτουν τα πλέον κατάλληλα άτομα (εργατικό δυναμικό και στελέχη), είναι εκείνες που θα ξεχωρίσουν αφού η ποιότητα και οι ικανότητες των ατόμων θα κάνει στο τέλος τη διαφορά.

Οι αθλητικοί οργανισμοί και τα προγράμματα άθλησης και εκδηλώσεων για όλους μπορούν να θεωρηθούν σαν μία μορφή επιχείρησης που διοικούνται από ανθρώπους, αποτελούνται από άτομα που παράγουν προϊόντα-υπηρεσίες και το καταναλωτικό κοινό είναι οι άνθρωποι. Διαφέρουν κατά πολύ από άλλες παραγωγικές επιχειρήσεις που έχουν να κάνουν με υλικά, μηχανήματα και έμμεσες

δημόσιες πωλήσεις. Επειδή λοιπόν οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν άμεση σχέση με τους ανθρώπους, καθίσταται ως εκ τούτου η διοίκηση του προσωπικού σαν μια πολύ βασική και σημαντική λειτουργία. Επιπλέον, τα ανθρώπινα προβλήματα θεωρούνται συχνά σαν τα πλέον πολύπλοκα, εξαιτίας της ανθρώπινης φύσης και της συμπεριφοράς.

Τα κατάλληλα άτομα στη σωστή θέση είναι αναγκαιότητα για την μεγιστοποίηση της παραγωγής και της συνοχής και συνεργασίας μέσα στον οργανισμό-φορέα. Παρέχει δε ασφαλείς εγγυήσεις για ικανοποιητική απόδοση. Συνεπώς η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι πολύ σημαντική. Οι τυχόν άστοχες επιλογές θα στοιχίσουν στον οργανισμό-φορέα και σε χρόνο και σε χρήματα, δύο παράγοντες που θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την τελική υλοποίηση των στόχων.

Η διεύθυνση- διοίκηση

Για να διευθύνουν και να καθοδηγούν αποτελεσματικά τους ανθρώπους, οι επικεφαλής πρέπει να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα μέλη του οργανισμού και να γνωρίζουν πως να οδηγήσουν τον οργανισμό-φορέα-ομάδα προς την επίτευξη των στόχων (Dunham & Pierce, 1989). Διεύθυνση ή αλλιώς διοίκηση είναι η λειτουργία – δραστηριότητα κατά την οποία ο επικεφαλής-διοικητικό στέλεχος κατανοεί, ελέγχει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους και τα στελέχη που αποτελούν την ομάδα. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται η χρήση τεχνικών παρότρυνσης και επικοινωνίας από την πλευρά του προϊσταμένου, προκειμένου να πετύχει ένα υψηλό βαθμό εργασιακής παρακίνησης που να διακρίνει την εργασία σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και επίδειξης ζήλου (Σωτηριάδης, 1991). Επιδιώκεται δηλαδή μέσω της λειτουργίας της διοίκησης η διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσω της στοχευμένης επιρροής. Εκφράζεται με την άσκηση ηγεσίας, την επικοινωνία, τη διοίκηση, το συντονισμό των ομάδων εργασίας, την εκχώρηση εξουσίας, τη διαμόρφωση συμπεριφοράς, την εκπλήρωση αναγκών και την παρακίνηση (Προφέτης, 1993).

Οι έννοιες του μάνατζμεντ (διοίκησης) και της διεύθυνσης για πολλούς είναι το ίδιο πράγμα. Ο αποτελεσματικός και καλός μάνατζερ (διοικητικός) συνήθως είναι και αποτελεσματικός ως αρχηγός και ηγέτης. Όπως αναφέρθηκε το μάνατζμεντ ασχολείται με τον προγραμματισμό, την σωστή οργάνωση, τον καθορισμό στόχων

και την αποτελεσματική στελέχωση. Ο έλεγχος επίσης όλων αυτών των δραστηριοτήτων είναι πολύ σημαντικός. Όμως όλες αυτές οι λειτουργίες λίγα μπορούν να επιτύχουν αν οι επικεφαλής-ηγέτες δεν γνωρίζουν πως να καθοδηγούν και να διευθύνουν τους ανθρώπους (Wehrich & Koontz, 1993). Επομένως, αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα του τρόπου ηγεσίας, της παροχής κινήτρων και των μεθόδων παρακίνησης. Η ηγεσία, η παρακίνηση και τα κίνητρα έχουν άμεση σχέση αλληλεπίδρασης. Όταν κάποιος είναι σε θέση να κατανοήσει τα κίνητρα, εκτιμά περισσότερο τι θέλουν οι άνθρωποι και τον τρόπο που αντιδρούν. Η απόδοση του ατόμου σε οποιοδήποτε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας δεν εξαρτάται μόνο από τη μάθηση, τις φυσικές και τις ψυχοπνευματικές του ικανότητες. Εξαρτάται και από άλλους παράγοντες που κάνουν το άτομο να επιλέγει τις δραστηριότητές του, να βάζει στόχους και να προσπαθεί για την επίτευξη τους.

Με τον όρο παρακίνηση ή υποκίνηση εννοείται η ψυχολογική διαδικασία που επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς των ατόμων αλλά και την ενεργοποίηση του προς τα μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Η εκδήλωση της συμπεριφοράς αυτής γίνεται έκδηλη μέσω από διάφορες ενέργειες δραστηριότητες. Μάλιστα υποστηρίζεται ότι επηρεάζει σε σημαντικά βαθμό τόσο την ατομική όσο και την ομαδική απόδοση. Ουσιαστικά πρόκειται για μια μέθοδο που επιδιώκεται η υιοθέτηση εκείνων των συμπεριφορών και στάσεων που είναι προσανατολισμένες στην επίτευξη των στόχων (Latham & Budworth, 2006; Moorhead & Griffin, 1998).

Αντίστοιχα, ο Herzberg (1968), ορίζει την παρακίνηση ως « ένα καθαρά προσωπικό χαρακτηριστικό που κατευθύνει την ένταση-σφοδρότητα και διαμορφώνει την συμπεριφορά ». Η έλλειψη παρακίνησης των εργαζομένων ή η ανικανότητα των επικεφαλής να αναπτύξουν την παρακίνηση στους υφισταμένους τους, έχει αρνητικά αποτελέσματα στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Οι επικεφαλής-διοικητικά στελέχη-υπεύθυνοι και καθοδηγητές ομάδων ανθρώπων πρέπει να έχουν υπόψη τους τα εξής, όσον αφορά την παρακίνηση:

- ✓ πρέπει οι ίδιοι να κατανοούν την έννοια της παρακίνησης, γιατί θα τους βοηθήσει, να βελτιώσουν την δική τους ατομική απόδοση και παραγωγικότητα,
- ✓ πρέπει να είναι σε θέση να υποκινούν τους εργαζομένους για να κατορθώσουν μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης,

- ✓ η παρακίνηση είναι μεταδοτική και μπορεί να μεταφερθεί από το ένα επίπεδο ιεραρχίας στο άλλο.

Οι επικεφαλής - διοικητικά στελέχη – διευθυντές - εκπαιδευτές οφείλουν να κατανοήσουν ότι υπάρχουν κάποια σημαντικά σημεία τα οποία πρέπει να γνωρίζουν όσον αφορά την παρακίνηση και τη συμπεριφορά. Τα σημεία αυτά θα τους βοηθήσουν στο διοικητικό τους έργο και είναι τα εξής:

- ✓ η παρακίνηση αναφέρεται στις εσωτερικές καταστάσεις των ανθρώπων-εργαζομένων-προσωπικού και δεν παρατηρείται εύκολα. Οι επικεφαλής μπορούν να παρατηρήσουν μόνο τις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού-φορέα- ομάδας, οι οποίες είναι φανερές, και προκύπτουν από την επίδραση της υποκίνησης.
- ✓ η παρακίνηση και η συμπεριφορά δεν είναι το ίδιο πράγμα. Η υποκίνηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τις συμπεριφορές των ανθρώπων, αλλά οι συμπεριφορές τους επηρεάζονται επίσης και από άλλους κοινωνικούς, βιολογικούς, αντιληπτικούς και κληρονομικούς παράγοντες.
- ✓ το αποτέλεσμα της παρακίνησης είναι πάντα η δραστηριοποίηση. Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού-φορέα αντιδρούν σε εσωτερικά κίνητρα, με δραστηριότητες που κατευθύνονται προς την υλοποίηση των στόχων. Οι στόχοι δεν μπορούν να ελέγξουν την συμπεριφορά. Την επηρεάζουν και την κατευθύνουν όμως σε μεγάλο βαθμό, μέχρις ότου ικανοποιηθούν οι ανάγκες.
- ✓ μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη, εμφανίζεται άλλη. Η παρακίνηση δεν σταματά, συνεχίζεται καθώς τα μέλη του οργανισμού-φορέα-ομάδας αναζητούν να ικανοποιήσουν και άλλες προσωπικές και ομαδικές ανάγκες. Είναι όμως γεγονός, ότι μόλις μια ανάγκη ικανοποιηθεί, σταματά να παρακινεί τα άτομα. Αυτό πρέπει να το γνωρίζουν οι επικεφαλής (Fuos & Troppman, 1981).

Ο έλεγχος

Από τη στιγμή που η εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών-επιχειρήσεων-φορέων εξαρτάται από την ανθρώπινη συμπεριφορά, η δραστηριότητα του έλεγχου

είναι σημαντική γιατί ασχολείται με τη διασφάλιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η επίτευξη των καθορισμένων στόχων (Merchant, 1985). Πρόκειται για την τελευταία λειτουργία του μάνατζμεντ μέσω της οποίας διαπιστώνεται αν εκπληρώθηκαν οι σκοποί του οργανισμού και αν τα αποτελέσματα ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες και στα σχέδια. Επίσης δίνεται η δυνατότητα τόσο στο άτομο όσο και στην ομάδα να συγκρίνουν την δική τους απόδοση σε σχέση με τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Η σύγκριση λοιπόν αφορά το επίπεδο της τωρινής-σημερινής αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας με αυτή που προκαθορίστηκε στην φάση του προγραμματισμού και αποβλέπει στην ανάληψη διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση απόκλισης ή τυχόν αποκλίσεων από το πρότυπο (Donnelly, Gibson & Ivancevich 1990).

Ο έλεγχος είναι αναπόσπαστη λειτουργία καθότι μέσω αυτού μπορεί να επαληθευτεί αν οι ενέργειες των εργαζομένων είναι στην σωστή κατεύθυνση και ένταση σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί (Merchant, 1985). Επίσης, μέσω της πραγματοποίησης μετρήσεων είναι δυνατόν να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα, η να μετριαστεί η ένταση τους όταν αυτά εκδηλωθούν (Dessler, 1984). Εφόσον οι περισσότεροι οργανισμοί και φορείς βασίζονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, ο έλεγχος προσανατολίζεται στη διασφάλιση τέτοιας συμπεριφοράς από τα μέλη του οργανισμού-φορέα-ομάδας, έτσι ώστε να διευκολύνεται η υλοποίηση των στόχων. Γι' αυτό ο έλεγχος επιδιώκει τις πρόπουσες συμπεριφορές και αποθαρρύνει τις μη επιθυμητές (Newman, 1975).

Με τον έλεγχο οι επικεφαλής-διοικητικά-στελέχη-υπεύθυνοι-εκπαιδευτές επίσης τους δίνεται η δυνατότητα του έγκαιρου εντοπισμού αδυναμιών αλλά και σφαλμάτων μέσα στον οργανισμό-φορέα-ομάδα. Είναι λοιπόν σημαντικό να εντοπιστούν αλλά και να αξιολογηθούν τυχόν σφάλματα που σχετίζονται με την υλοποίηση αθλητικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων προκειμένου να καταστεί εφικτή η λήψη διορθωτικών μέτρων και σίγουρα το ειδικό είναι όχι η θεραπεία αλλά η πρόληψη τους μέσω της έγκαιρης διάγνωσης και αποτροπής τους. Οι επικεφαλής – διευθυντές - διοικητικά στελέχη για να ελέγξουν σωστά και αποτελεσματικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων δραστηριοτήτων-εκδηλώσεων, θα πρέπει να βασιστούν σε βάσιμες πληροφορίες. Βάσει αυτών των πληροφοριών και των κατάλληλων δειρυνητικών μετρήσεων θα είναι σε θέση να ακολουθήσουν μια

υπεύθυνη πορεία με τα λιγότερα πιθανά λάθη/αποκλίσεις. Η όλη διαδικασία του ελέγχου συνίσταται στα εξής στάδια:

- α) καθορισμός προτύπων-στόχων:** το πρώτο βήμα για αποτελεσματικό έλεγχο από τον επικεφαλής-διευθυντή-διοικητικό στέλεχος είναι ο καθορισμός των πρότυπων κριτηρίων της απόδοσης, όπως και των σκοπών και των στόχων που θα χρησιμοποιηθούν ως αξιολογικοί δείκτες ατομικής και ομαδικής απόδοσης. Τα πρότυπα και οι στόχοι εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή ενέργειες. Τα πρότυπα απόδοσης είναι οργανωτικοί στόχοι και πρέπει να είναι μετρήσιμα ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν πρότυπο. Τα πρότυπα της απόδοσης που θα επιλεγθούν από τους επικεφαλής-υπεύθυνους μετρούν την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την ανταποκριτικότητα (Hill & Jones 2003). Οι υπεύθυνοι πρέπει να καθορίσουν τους στόχους, την επιδιωκόμενη απόδοση και τέλος τα κριτήρια της επιτυχίας. Τα πρότυπα και οι στόχοι πρέπει να είναι δίκαιοι και ρεαλιστικοί. Αν είναι πολύ υψηλοί και δύσκολοι οι εργαζόμενοι-προσωπικό μπορεί να τους αγνοήσουν, αφού θα ξέρουν ότι δεν πρόκειται να τους επιτύχουν. Αν πάλι είναι πολύ εύκολοι, τότε μπορεί να μειωθεί το απαιτούμενο ενδιαφέρον που θα σημαίνει και μείωση της απόδοσης.
- β) αξιολόγηση και μέτρηση της απόδοσης:** προκειμένου ο έλεγχος να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να μπορούμε να μετρήσουμε την τωρινή απόδοση. Κρίσιμο σημείο στη μέτρηση της τωρινής απόδοσης είναι και ο καθορισμός και η επιλογή των κατάλληλων κριτηρίων μέτρησης. Οι υπεύθυνοι-επικεφαλής-διοικητικά στελέχη αφού καθορίσουν τα κριτήρια, στη συνέχεια παρακολουθούν, αξιολογούν και μετρούν τις λειτουργίες, συμπεριφορές και αποδόσεις. Συγκρίνοντας μπορούν να εντοπίσουν τις πιθανές αποκλίσεις και να ελέγξουν σε πιο επίπεδο βρίσκονται οι επιδόσεις του προσωπικού. Η αξιολόγηση και η μέτρηση να αφορούν την ατομική και την ομαδική απόδοση. Αξιολογείται η προσπάθεια, η εργατικότητα και τέλος η αποτελεσματικότητα.
- γ) σύγκριση απόδοσης και διάγνωση-εντοπισμός αιτιών:** κατά το στάδιο της σύγκρισης η απόδοση εμφανίζεται είτε υψηλότερη ή χαμηλότερη από τα πρότυπα απόδοσης. Η σύγκριση της τωρινής απόδοσης σε σχέση με τα πρότυπα επιτρέπει στους διοικούντες να διαπιστώσουν αν τυχόν υπάρχουν αποκλίσεις

από τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή αποδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Αν διαπιστωθούν αποκλίσεις οι υπεύθυνοι θα πρέπει να πάρουν διορθωτικές ενέργειες για να εξαλειφτούν οι διαφορές που εντοπίστηκαν. Οι αιτίες των αποκλίσεων μπορεί να αφορούν την μειωμένη απόδοση, την έλλειψη προσοχής και αποτελεσματικότητας, την αδιαφορία, τη μειωμένη προσπάθεια και την κακή επικοινωνία κλπ.

- δ) **λήψη διορθωτικών μέτρων:** οι διορθωτικές κινήσεις απαιτούν αλλαγές που αφορούν τις συμπεριφορές των ατόμων και τις δραστηριότητες του οργανισμού-ομάδας-φορέα. Από τη στιγμή που έχουν παρατηρηθεί αποκλίσεις που σχετίζονται με την ατομική και ομαδική απόδοση του προσωπικού, ο επικεφαλής-υπεύθυνος πρέπει να εντοπίσει τις αιτίες που προκάλεσαν αυτές τις μη επιθυμητές αποκλίσεις. Προχωρά στην συνέχεια σε εφαρμογή μέτρων και ενεργειών που θα έχουν σαν στόχο τη βελτίωση και διόρθωση των αποκλίσεων. Λαμβάνει λοιπόν τα ανάλογα μέτρα για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, την τροποποίηση πλάνων και τη βελτίωση της επικοινωνίας και ετοιμότητας.

Με τον έλεγχο επομένως ο επικεφαλής-υπεύθυνος-διοικητικό στέλεχος έχει την ευκαιρία να προβεί σε ρυθμιστικές επεμβάσεις και σχετικές τροποποιήσεις επιδιώκοντας πάντα στην βελτίωση της απόδοσης. Η στάση των εργαζομένων σε ένα οργανισμό θα πρέπει να είναι θετική απέναντι στην λειτουργία του ελέγχου, δεδομένου ότι δεν αποσκοπεί στην αναζήτηση λαθών, παραλείψεων και ούτε παραγματοποιείται με στόχο τον καταλογισμό ευθυνών και την επιβολή ποινών.

2.2 Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού για τα προγράμματα άθλησης και εκδηλώσεων για όλους

Όλοι οι επικεφαλής και υπεύθυνοι που καθοδηγούν και ηγούνται ομάδες ανθρώπων, οργανισμού ή φορέα θα συμμετέχουν σε κάποιο είδους προγραμματισμού - σχεδιασμού, γιατί θα πρέπει να προβλέψουν το μέλλον και τις ευκαιρίες ή τους κινδύνους που τους παρουσιάζονται και να αναπτύξουν κάποιο σχέδιο ή στρατηγική

που θα επιφέρει το σωστό αποτέλεσμα. Από την άλλη μεριά, η απουσία κάποιου προγράμματος-σχεδίου συχνά συνοδεύεται με δισταγμούς και λάθος επιλογές που μπορούν να βλάψουν την ομάδα-οργανισμό-φορέα ή ακόμα και να την οδηγήσουν στην αποτυχία. Για αυτούς τους λόγους ο προγραμματισμός είναι ουσιώδης και πολύ σημαντικός για όλους τους οργανισμούς και ειδικά για τους φορείς που οργανώνουν προγράμματα και υπηρεσίες που αφορούν όλο γενικά τον πληθυσμό, όπως τα αθλητικά προγράμματα και εκδηλώσεις για όλους, για συντομία Π.Α.γ.Ο. και Ε.Α.γ.Ο

Ο προγραμματισμός είναι σημαντικός όχι μόνο για κάθε φορέα και οργανισμό που ασχολείται με αθλητικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις που αφορούν το ευρύ κοινό, αλλά είναι επίσης εξίσου σημαντικός για τους υπεύθυνους – διοικούντες - διοικητικά στελέχη – εκπαιδευτές - στελέχη κεντρικής και δημόσιας διοίκησης για τέσσερεις βασικούς λόγους.

1. γιατί δίνει στον οργανισμό - ομάδα – φορέα την αίσθηση της κατεύθυνσης και του σκοπού (Fayol 1984). Ένα σχέδιο προγραμματισμού καθορίζει ποιους στόχους προσπαθεί να υλοποιήσει ο φορέας – οργανισμός και τι στρατηγικές πρόκειται να χρησιμοποιήσει για να το επιτύχει. Καθορίζοντας ποιοι στόχοι και στρατηγικές είναι σημαντικοί, (ορίζονται από την διοίκηση-διεύθυνση-επικεφαλής). Ο προγραμματισμός διατηρεί τα διοικητικά στελέχη του φορέα - αθλητικού οργανισμού πάντοτε σε ετοιμότητα έτσι ώστε να χρησιμοποιήσει και να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό (υπαλλήλους, προσωπικό, συνεργάτες), κατά τον καλύτερο, αποδοτικότερο και παραγωγικότερο τρόπο.
2. γιατί καθοδηγούν τους επικεφαλής-διοικητικά στελέχη-εκπαιδευτές σε λήψη αποφάσεων σχετικά με τους στόχους και τις στρατηγικές του φορέα που οργανώνει προγράμματα άθλησης και εκδηλώσεων για όλους. Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και τα σωστά σχέδια δίνει την δυνατότητα στους διοικούντες-υπεύθυνους να συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων από μέρους των διοικητικών στελεχών είναι μια συνεχή και καθημερινή διαδικασία και δραστηριότητα, ταυτόσημη με το διοικητικό τους έργο και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ατομική και ομαδική απόδοση του φορέα και του ανθρώπινου δυναμικού.

3. βοηθά τους διοικούντες-στελέχη να χαράζουν το όραμα και φιλοσοφία του φορέα-οργανισμού, σχετικά με τους στόχους και τους σκοπούς και να ακολουθούν την ίδια κατεύθυνση για την εκπλήρωση τους. Το πρόγραμμα – σχέδιο δίνει την δυνατότητα σε όλα τα μέλη και φορείς που συμμετέχουν στην υλοποίηση των στόχων να καθορίζουν από κοινού και να γνωρίζουν ακριβώς πως πρέπει να δράσουν.
4. μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν επινόημα-τέχνασμα καθορισμού αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων των μελών του οργανισμού-φορέα. Ένα καλό σχέδιο ή σωστό πρόγραμμα καθορίζει όχι μόνο τους στόχους και τις στρατηγικές με τις οποίες δεσμεύεται ο φορέας-οργανισμός, αλλά καθορίζει και τις αρμοδιότητες και υποχρεώσεις των μελών της (διοίκηση, στελέχη, διευθυντές, συνεργάτες, εκπαιδευτές, προσωπικό).

Η έννοια της στρατηγικής

Προτού αναφερθούμε στον στρατηγικό σχεδιασμό, θα ήταν καλό να αναφερθούμε και να κατανοήσουμε την σημασία της στρατηγικής. Τις περισσότερες φορές δε αναφερόμενοι στην στρατηγική γίνεται συνώνυμη χρήση των εννοιών στόχοι, σκοπός και μακροπρόθεσμος προγραμματισμός. Η στρατηγική λοιπόν από την μια πλευρά εμπερικλύει όλες τις κρίσιμες πληροφορίες που αφορούν τον τρόπο (ή τα μέσα) επίλυσης τυχόν προβλημάτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Για να καταφέρει να συγκεντρώσει τις κατάλληλες πληροφορίες αξιολογεί το εξωτερικό κυρίως περιβάλλον, στο οποίο και δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Από την άλλη ο προγραμματισμός-σχεδιασμός αποτελεί μία εσωτερική λειτουργία που τείνει να λαμβάνει υπόψη μια σχετική σταθερότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος βάσει της οποίας και σχεδιάζει τις ενέργειες του (Παπαδημητρίου, 2005).

Η στρατηγική θα λέγαμε ότι παίζει τον ρόλο του ρυθμιστή σε επίπεδο αποφάσεων αλλά και του συντονιστή των σχετικών ενεργειών που αποσκοπούν στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρέχει ένα πλάνο δράσεων το οποίο αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης-οργανισμού-φορέα σε σχέση με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, προσδοκώντας στην επίτευξη του προκαθορισμένου οργανωσιακού σκοπού (Δέας,

2014; Grundy, 1998). Με την σειρά τους οι ερευνητές Guba και Lincoln (1994) προσθέτουν την επιδίωξη ευθυγράμμισης του οργανισμού μέσω της στρατηγικής με το μεταβαλλόμενο περιβάλλοντός της. Αυτή της η επιδίωξη κρίνεται σημαντική γιατί ένας οργανισμός μπορεί να εκτιμήσει καλύτερα που πρέπει να δώσει έμφαση σε επίπεδο αξιοποίησης πόρων και καταβαλλόμενης προσπάθειας του (Pearce & Robinson, 2007).

Στρατηγικός προγραμματισμός - σχεδιασμός

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί μία πολύτιμη λειτουργία για όλους τους οργανισμούς-φορείς περιλαμβανομένων και των προγραμμάτων άθλησης και εκδηλώσεων για όλους του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Θεωρείται μία πολύ σημαντική δραστηριότητα-διαδικασία, που καλούνται να ακολουθήσουν τόσο δημόσιοι όσο και ιδιωτικοί οργανισμοί-φορείς. Ο όρος και η σημασία της στρατηγικής είναι μία έννοια που συναντάται και στο αθλητικό περιβάλλον και κατ' επέκταση στα προγράμματα άθλησης και αθλητικών εκδηλώσεων. Υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί και ερμηνείες για το τι είναι η στρατηγική και ο στρατηγικός προγραμματισμός ή αλλιώς στρατηγικός σχεδιασμός. Προκειμένου να καθοριστεί η εκάστοτε πορεία του αθλητικού οργανισμού-φορέα, θα πρέπει πρωτίστως να έχει γνώση για την υφιστάμενη κατάσταση στη οποία βρίσκεται. Έχοντας λοιπόν καθορίσει την αφετηρία του, έπειτα καθορίζει πού θέλει να πάει και τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσει.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια έξυπνη προετοιμασία για δράση. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού διαφοροποιείται από άλλες δραστηριότητες προ-απόφασης, καθώς είναι συστηματική, σκόπιμη και συνεχής (Glaister & Falshaw, 1999). Για τον λόγο αυτό οι οργανισμοί-φορείς κυρίως σε διεθνές επίπεδο τον εφαρμόζουν προκειμένου να εξετάσουν και να καθορίσουν την θέση τους στο μέλλον απαντώντας σε τρία βασικά ερωτήματα: 1) Τι κάνουμε; 2) Για ποιον το κάνουμε; 3) πως το υπηρετούμε; (Bradford & Duncan, 2000; Ferlie & Ongaro, 2015). Για την εφαρμογή της δε χρειάζεται πειθαρχία σε επίπεδο αποφάσεων αλλά και ενεργειών του οργανισμού (Bryson 2011). Αποτελεί λοιπόν μια ευρεία πρακτική είτε σε ολόκληρο τον οργανισμό/ επιχείρηση ή σε συγκεκριμένα τμήματα των οργανισμών, με γνώμονα το σκοπό που έχουν σχεδιαστεί για την εκπλήρωση συγκεκριμένων λειτουργιών,

όπως προγράμματα αθλητικών εκδηλώσεων, υπηρεσίες μεταφοράς, υγείας, εκπαίδευσης ή έκτακτης ανάγκης (Albrechts, Balducci, & Hillier, 2016).

Γενικά μπορεί να διατυπωθεί ότι μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού επιτυγχάνεται η διατύπωση των μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών ενός οργανισμού-φορέα, σε σχέση πάντα με την αποστολή του. Με τον τρόπο αυτό τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών αποφασίζουν εγκαίρως για θέματα που αναμένεται να ασκήσουν επηροή στην μελλοντική πορεία του οργανισμού (Bridges & Roquemore, 1998). Απαντάνε ουσιαστικά θα λέγαμε σε τρεις θεμελιώδεις ερωτήσεις σχετικά με την πορεία του οργανισμού: Που είμαστε? Πού θέλουμε να πάμε; Και Πως ΠΑΜΕ εκεί? (Atkins & Coneat, 2014). Η σειρά δε αυτών των ερωτήσεων και των απαντήσεων έχει πολύ μεγάλη σημασία, όπως φαίνεται στο Σχήμα 5. Μοιάζει λίγο με τη φράση «Ετοιμος! Σκοπός! Φωτιά!»: οι ερωτήσεις ξεκινούν με την προτροπή μας να κάνουμε έναν απολογισμό της τρέχουσας κατάστασής μας. τότε κοιτάμε την επιθυμητή μελλοντική μας κατάσταση.



Σχήμα 5. Οι ερωτήσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι παραπάνω ερωτήσεις και οι απαντήσεις είναι σημαντικά στοιχεία για την υλοποίηση των καθορισμένων στόχων και σκοπών ενός οργανισμού-φορέα η προγραμμάτων άθλησης και εκδηλώσεων για όλους. Σε πρώτη 1^η φάση (κόκκινος κύκλος) θα πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στον πρώτο κύκλο που θέτει την ερώτηση **ΠΟΥ ΕΙΜΑΣΤΕ**. Σε ποιο στάδιο-κατάσταση είναι ο οργανισμός-φορέας από άποψη των σημερινών στοιχείων που αφορούν τα οικονομικά, το εργασιακό περιβάλλον, την στελέχωση, την οργάνωση, τη διοίκηση και τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού. Σε δεύτερη 2^η φάση (μπλέ κύκλος), θα πρέπει να σχεδιάσουμε προσεκτικά για το που **ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΠΑΜΕ** στο μέλλον. Ενώ στην

3^η φάση (πορτοκαλί βέλος), η πλέον σημαντική φάση, για το ΠΩΣ θα πάμε εκεί που επιθυμούμε – επιδιώκουμε.

2.3 Στρατηγικός σχεδιασμός προγραμμάτων άθλησης και εκδηλώσεων για όλους. Π.Α.γ.Ο. και οι Ε.Α.γ.Ο.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πολύ σημαντική δραστηριότητα και αφορά κάθε είδους οργανισμού, κυβερνητικό, κρατικό, ιδιωτικό, κερδοφόρο ή μη κερδοφόρο, έτσι λοιπόν είναι πολύ σημαντικός και στους αθλητικούς οργανισμούς και ιδιαίτερα για αυτούς που οργανώνουν προγράμματα άθλησης και εκδηλώσεων για όλους ή αλλιώς Π.Α.γ.Ο. και Ε.Α.γ.Ο. Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό αθλητικού οργανισμού-φορέα είναι ο προσδιορισμός της φύσης, της φιλοσοφίας και των σκοπών και στόχων του. Ο Epsy (1986) αναφέρει ότι «οι οργανισμοί και οι φορείς που λαμβάνουν υπόψη του τους παραπάνω παράγοντες μπορούν ευκολότερα να υλοποιήσουν τους προκαθορισμένους στόχους του».

Η Παπαδημητρίου (2005), αναφέρει στην ενότητα για τον στρατηγικό προγραμματισμό ως διαδικασία (σελ. 100) ότι υπάρχουν τρία επιμέρους στάδια στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού-σχεδιασμού ενός αθλητικού οργανισμού-φορέα. Αυτά τα τρία βασικά στάδια είναι κοινά και στα προγράμματα άθλησης και εκδηλώσεων για όλους, και αφορούν την ευρύτερη και μεγαλύτερη οργανωτική και διοικητική εφαρμογή.

1^ο Στάδιο: Προσδιορισμός της αποστολής. Το πρώτο και πολύ σημαντικό βήμα για τον στρατηγικό σχεδιασμό προγραμμάτων άθλησης και εκδηλώσεων για όλους είναι ο καθορισμός και η καθαρή διατύπωση της αποστολής. Οι επικεφαλής-υπεύθυνοι-εκπαιδευτές-στελέχη κεντρικής ή δημόσιας διοίκησης, έχοντας υπόψη τους τη φιλοσοφία του οργανισμού-φορέα, πρέπει να προσδιορίζουν όχι μόνο τους βασικούς στόχους και τη φύση των υπηρεσιών που θα προσφέρουν, αλλά και το κοινό, πελάτες, καταναλωτές που θα απευθυνθούν. Αν η διοίκηση, οι επικεφαλής και τα διοικητικά στελέχη δεν προσδιορίσουν την αποστολή του οργανισμού-φορέα-προγράμματος, τότε υπάρχει μεγάλος κίνδυνος ο στρατηγικός σχεδιασμός να αποτύχει με αποτέλεσμα η μη υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων.

2^ο Στάδιο: Εσωτερική και εξωτερική ανάλυση. Τα διοικητικά στελέχη-επικεφαλής-υπεύθυνοι των οργανισμών και φορέων μέσω της διοικητικής

αξιολόγησης και επεξεργασίας πρέπει να καταγράψουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του οργανισμού-φορέα σε θέματα όπως τα οικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό, την υπάρχουσα κατάσταση στην αθλητική βιομηχανία, τις αθλητικές εγκαταστάσεις, το μάρκετινγκ, τις πολιτικές εξελίξεις κλπ. Αφού λοιπόν προσδιορίστηκε η αποστολή των προγραμμάτων και εκδηλώσεων για όλους στη συνέχεια πρέπει να γίνει μία εσωτερική και εξωτερική ανάλυση βασιζόμενη στην θεωρία της ανάλυσης **SWOT**. Στο Σχήμα 6 απεικονίζεται η ανάλυση SWOT που αναφέρεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης-οργανισμού που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	Strengths (Δυνάμεις) Εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	Weaknesses (Αδυναμίες) Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	Opportunities (Ευκαιρίες) Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	Threats (Απειλές) Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Σχήμα 6. Η ανάλυση SWOT (απεικόνιση εμπορικής επιχείρησης)

Η ανάλυση SWOT θεωρείται ως ένα σημαντικό εργαλείο αποφάσεων για κάθε αθλητικό οργανισμό-φορέα-πρόγραμμα άθλησης, αφού προσφέρει ένα τρόπο σκέψης και ανάλυσης ο οποίος επιτρέπει τον εντοπισμό τόσο των δυνατών και αδύναμων στοιχείων του οργανισμού-φορέα, των ευκαιριών και των απειλών. Η προσέγγιση αυτή βοηθάει τους οργανισμούς να μην εκτεθούν σε μαγάλα ρίσκα και διαμορφώνει σε μαγαλο βαθμό την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται (Banning & Domka 2021).

Εσωτερικό περιβάλλον αθλητικού οργανισμού-φορέα

α) Strengths (δυνατότητες). Καταγραφή των δυνατών σημείων του οργανισμού-φορέα-προγράμματος. Ερωτήσεις και απαντήσεις που αφορούν: Το ανθρώπινο δυναμικό που υπάρχει και οι δυνατότητες απόδοσης που διαθέτει ο οργανισμός-φορέας. Η ποιότητα, η εκπαίδευση και το επίπεδο απόδοσης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού ανήκουν και αφορούν το στοιχείο « δυνατότητες ». Η ποσότητα και η ποιότητα των αθλητικών εγκαταστάσεων, τα οικονομικά μεγέθη, η αποτελεσματική διοίκηση μέσω των διοικητικών στελεχών θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Πρέπει να υπάρχει μία ξεκάθαρη εικόνα των δυνατοτήτων του οργανισμού-ομάδας και να επενδύει συνεχώς στη διατήρηση και την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

β) Weaknesses (αδυναμίες). Αναγνώριση των αδυναμιών που υπάρχουν στον οργανισμό-φορέα-πρόγραμμα άθλησης. Η αναγνώριση και η καταγραφή των αδυναμιών μπορούν να συμβάλουν σημαντικά σε ένα ρεαλιστικό και αντικειμενικό στρατηγικό σχεδιασμό. Οι αδυναμίες μπορεί να σχετίζονται με τα οικονομικά, το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την αποτελεσματική διοίκηση και διεύθυνση των διοικητικών στελεχών.

Εξωτερικό περιβάλλον αθλητικού οργανισμού-φορέα

α) Opportunities (ευκαιρίες). Οι ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν και να αξιοποιηθούν κατάλληλα από τον οργανισμό-φορέα-πρόγραμμα εντοπίζονται σε διάφορους τομείς όπως επιχορηγήσεις, χορηγίες, μελλοντικές συνεργασίες, επέκταση αθλητικών εγκαταστάσεων, συμμετοχή σε μεγάλα και επικερδή αθλητικά γεγονότα, δημιουργία προσφοράς νέων υπηρεσιών κλπ.

β) Threats (απειλές). Οι απειλές αυτές αφορούν κυρίως το εξωτερικό περιβάλλον του αθλητικού οργανισμού-φορέα. Απειλές που μπορούν να προέρχονται από τον ανταγωνισμό της αγοράς, τα δημογραφικά δεδομένα που υπάρχουν, τις πολιτικές εξελίξεις, τις επιδοτήσεις και χρηματοδοτήσεις, το υπάρχον νομικά αθλητικό πλαίσιο, κλπ.

2.4 Η Διεύθυνση – Διοίκηση των προγραμμάτων άθλησης και εκδηλώσεων για όλους, Π.Α.γ.Ο. και οι Ε.Α.γ.Ο.

Επειδή οι αθλητικοί οργανισμοί, φορείς και προγράμματα άθλησης και εκδηλώσεων για όλους, ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών, στηρίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα πρέπει ο επικεφαλής να διευθύνει και να διοικήσει αποτελεσματικά, προκειμένου να υπάρχει καλή απόδοση που με τη σειρά της θα βοηθήσει στην υλοποίηση των στόχων.

Η επαγγελματοποίηση του αθλητισμού, σε συνδυασμό με το μεγάλο και ανερχόμενο ενδιαφέρον του κοινού και τη ταχεία αύξηση των οικονομικών μεγεθών, έχουν δημιουργήσει όχι μόνο σημαντικές ευκαιρίες στον επιχειρησιακό αθλητικό περιβάλλον, αλλά ταυτόχρονα και αναγκαιότητα ύπαρξης διοικητικών στελεχών-υπευθύνων-επικεφαλής, οι οποίοι θα πρέπει να διοικήσουν βασιζόμενοι στις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Οι ερασιτεχνικοί αθλητικοί οργανισμοί απαρτίζονται από αθλητικά διοικητικά στελέχη που ασκούν διοίκηση κυρίως σε εθελοντική βάση. Όμως οι επίσημοι οργανισμοί και φορείς όπως η ΓΓΑ, εξαιτίας των πολλών και σημαντικών δραστηριοτήτων που προγραμματίζουν και αφορούν το κοινό (για όλους), απαιτούν εκπαιδευμένα στελέχη που θα ασχοληθούν με τα νομικά θέματα, τα οικονομικά, την στελέχωση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος τον προγραμματισμό αξιόλογων αθλητικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων (DeSensi, Kelly, Blanton, & Beitel, 1990).

2.5 Θεωρίες για τις δεξιότητες του επικεφαλής – στελέχους – μάνατζερ – εκπαιδευτικού

Πολλοί θεωρητικοί χρησιμοποίησαν στο παρελθόν διαφορετικές προσεγγίσεις για να καθορίσουν και να περιγράψουν την επιστήμη του μάνατζμεντ. Ο Katz (1974) και αργότερα ο Zeigler (1979), περιγράφουν το μάνατζμεντ σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτούνται να έχουν οι επικεφαλής – υπεύθυνοι – διοικητικά στελέχη - μάνατζερ. Ο επικεφαλής-διοικητικό στέλεχος κεντρικής ή δημόσιας διοίκησης παίζει τον καθοριστικό ρόλο της καθοδήγησης όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού προς την εκπλήρωση των σκοπών του. Ο επικεφαλής – αθλητικό διοικητικό στέλεχος

(μάνατζερ) έχει διάφορους ρόλους να επιτελέσει, γι' αυτό και πρέπει να είναι πάντα έτοιμος να δίνει απαντήσεις στα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιασθούν.

Τα διοικητικά στελέχη – επικεφαλής – διοικούντες, είναι υπεύθυνοι για το ανθρώπινο δυναμικό των αθλητικών οργανισμών, φορέων, προγραμμάτων ή αθλητικών επιχειρήσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή με κανόνες λειτουργίας και κανονισμούς. Μέσα στον αθλητικό οργανισμό-επιχείρηση-φορέα υπάρχουν άνθρωποι που εργάζονται, παράγουν, ακολουθούν κάποιους κανόνες και εκτελούν καθ' υπόδειξη κάποιο συγκεκριμένο έργο. Υπάρχουν επίσης συγκεκριμένες δομές οργανωμένης εξουσίας. Τα διοικητικά στελέχη-επικεφαλής είναι υπεύθυνα να κατευθύνουν τις δραστηριότητες κάποιων ανθρώπων και μάλιστα να τις κατευθύνουν αποτελεσματικά. Το έργο τους λοιπόν δεν είναι εύκολο, είναι όμως ουσιώδεις για κάθε αθλητικό οργανισμό, φορέα ή υλοποίηση προγραμμάτων άθλησης και εκδηλώσεων για όλους. Σε όποια θέση και αν ανήκει, το διοικητικό στέλεχος επωμίζεται με τον συντονισμό και την καθοδήγηση των εργαζομένων του ώστε να είναι ικανοί να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί (Τζωρτζάκης, 1992).

Ο Katz (1974) και ο Zeigler (1979) δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων δεξιοτήτων έτσι ώστε οι μάνατζερ-επικεφαλής-διοικητικά στελέχη, των αθλητικών οργανισμών-φορέων ή προγραμμάτων άθλησης να είναι αποτελεσματικοί. Αυτές οι πέντε δεξιότητες αναφέρονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Οι δεξιότητες του επικεφαλής- μάνατζερ-διοικητικού στελέχους

ΕΙΔΟΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Τεχνική (Katz)	Δεξιότητα που περιλαμβάνει μεθόδους, διαδικασίες και τεχνικές που συνδέονται με τις ανάγκες του οργανισμού-φορέα.
Ανθρώπινη (Kanz)	Δεξιότητα που αναφέρεται στην κατανόηση των ανθρώπινων αντιλήψεων, διαθέσεων και συμπεριφορών και προσαρμογή αυτών στο γενικό σύνολο.
Αντιληπτική (Kanz)	Η κατανόηση του οργανισμού ως σύνολο, πως τα τμήματα του ταιριάζουν μαζί, πως όλος ο οργανισμός σχετίζεται με οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές πραγματικότητες.

Συνδυετική (Zeigler) Συνδυασμός τεχνικών, ανθρώπινων και αντιληπτικών δεξιοτήτων.

Προσωπική (Zeigler) Δεξιότητα που έχει να κάνει με την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού χρόνου, την ξεκάθαρη μεταβίβαση σκέψεων και την αποθήκευση πληροφοριών και γεγονότων.

Kanz (1974), Zeigler (1979).

Σύμφωνα λοιπόν με τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, για την υλοποίηση των στόχων πρέπει να υπάρχει ένας επικεφαλής, ένα διοικητικό στέλεχος κατά άλλους ένας μάνατζερ, ο οποίος πρέπει να κατευθύνει αποτελεσματικά τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Ο επικεφαλής αυτός μπορεί να ηγείται ομάδας ανθρώπων που έχουν στόχο την παραγωγή καταναλωτικών αγαθών (βιομηχανικές επιχειρήσεις), τη μεγιστοποίηση κερδών (τράπεζες, εταιρείες), την επιβολή και διατήρηση της έννομης τάξης (στρατιωτικοί, αστυνομικοί) και τέλος την αποτελεσματική διοίκηση αθλητικών οργανισμών, φορέων και προγραμμάτων άθλησης για όλους. Όλοι αυτοί που κατά κάποιο τρόπο ασκούν διοίκηση έχουν ως ηγέτες κοινά χαρακτηριστικά που είναι τα ακόλουθα:

- ✓ χρησιμοποιούν στο έργο τους τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τη στελέχωση και τον έλεγχο.
- ✓ οι βασικές αυτές λειτουργίες χρησιμοποιούνται σε όλα ανεξαιρέτως τα είδη αθλητικών οργανισμών, επιχειρήσεων, φορέων και προγραμμάτων άθλησης.
- ✓ οι βασικές αυτές λειτουργίες αφορούν σ' όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.
- ✓ οι σκοποί είναι κοινοί για όλους τους επικεφαλής: επιδιώκουν την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που ηγούνται.
- ✓ το διοικητικό τους έργο έχει σχέση και αφορά στην παραγωγικότητα: δηλαδή την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα. (Weihrich, Knootz, 1993).

Οι ριζικές και συνεχείς αλλαγές που παρατηρούνται σε οργανισμούς και οργανωμένες κοινωνικές ομάδες ανθρώπων (όπως είναι και ένας αθλητικός οργανισμός-φορέας ή πρόγραμμα άθλησης), επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και την

οργανωτική δομή του οργανισμού και διαφοροποιούν τις ικανότητες-δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν και οι επικεφαλής-διοικητικά στελέχη. Ο μάνατζερ-επικεφαλής θα πρέπει να επιβλέπει αλλά και να ενθαρρύνει την ομαδική δουλειά, να καθορίζει τις αρμοδιότητες σε άλλους, και να συντονίζει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό και τους πόρους του οργανισμού-φορέα με σκοπό την άμεση υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), ο σύγχρονος επικεφαλής-ηγέτης-διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από δεξιότητες προκειμένου να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση:

1. **Αποτελεσματική επικοινωνία.** Δεδομένου ότι μέσω της επικοινωνίας πραγματοποιούνται οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, το διοικητικό στέλεχος μιας επιχείρησης πρέπει να επικοινωνεί συχνά και με σωστό τρόπο με υπαλλήλους και πελάτες, έτσι και ο επικεφαλής που ασκεί διοίκηση σε αθλητικό οργανισμό-φορέα-εφαρμογή προγραμμάτων άθλησης, πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά με προσωπικό και άμεσους συνεργάτες.
2. **Συντονισμός ομάδας.** Ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ανθρώπων είναι πολύ σημαντική δραστηριότητα και όπως ο διευθυντής πρέπει να συντονίζει υπαλλήλους και εργάτες για την αποτελεσματική παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, έτσι και ο επικεφαλής-διοικητικό στέλεχος πρέπει να συντονίζει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, τις δραστηριότητες και τις ενέργειες που απαιτούνται, αποσκοπώντας στην επιτυχία και την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων.
3. **Επίλυση προβλημάτων.** Η ύπαρξη των προβλημάτων και των προστριβών είναι αναπόφευκτα περιστατικά σε κάθε οργανωμένη κοινωνική ομάδα ανθρώπων. Ο επικεφαλής ανάλογα στο εργασιακό περιβάλλον που ανήκει θα πρέπει να βρίσκει εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα, να τα αξιολογεί και να επιλέγει την καλύτερη δυνατή λύση, λαμβάνοντας αποφάσεις που θα έχουν σαν στόχο το καλό του οργανισμού-φορέα-προγράμματος. .
4. **Παρότρυνση υφισταμένων.** Ο επικεφαλής-μάνατζερ μιας εταιρίας, επιχείρησης, οργανισμού διαθέτει εξαιτίας της θέσης του σημαντική μορφή εξουσίας που την αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο επηρεάζοντας τους υφιστάμενους του και ταυτόχρονα τους παροτρύνει για το καλό του συνόλου. Το ίδιο πρέπει να κάνει και ο υπεύθυνος-διοικητικό στέλεχος, ο οποίος οφείλει να παροτρύνει το

προσωπικό-συνεργάτες οι οποίοι είναι ξεχωριστές προσωπικότητες και να τους ενθαρρύνει και τους καθοδηγεί συνεχώς με σκοπό την βελτίωση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης.

5. **Γνώση νέων τεχνολογικών εξελίξεων.** Στις μέρες μας η επίδραση τόσο της τεχνολογίας και όσο και των πληροφοριών είναι μεγάλη, για αυτό τον λόγο ο μάνατζερ οφείλει να γνωρίζει και να παρακολουθεί τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και μέσου των δυνατοτήτων που δίνει η εφαρμογή τους να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Το ίδιο πρέπει να κάνει και ο επικεφαλής-στέλεχος κεντρικής και δημόσιας διοίκησης ο οποίος χρησιμοποιώντας την τεχνολογία (πορεία των ανταγωνιστών, έρευνα αγοράς, ανάλυση στατιστικών δεδομένων), να επιδιώκει την καλύτερη δυνατή πληροφόρηση και την ταυτόχρονη μεταβίβαση των πληροφοριών και γνώσεων στο προσωπικό και στους συνεργάτες.
6. **Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές.** Όπως ακριβώς ο μάνατζερ μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτος, να προτείνει αλλαγές και ταυτόχρονα να προσαρμόζεται σε αυτές τις αλλαγές, το ίδιο και ο επικεφαλής-διοικητικό στέλεχος αθλητικού οργανισμού-φορέα, πρέπει να προτείνει αλλαγές στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, αλλαγές που αφορούν την αποτελεσματικότητα εφαρμογής προγραμμάτων άθλησης, αλλαγές στην φιλοσοφία του οργανισμού-φορέα κλπ, και ταυτόχρονα να προσαρμόζεται σε αυτές τις αλλαγές έχοντας σαν βασική επιδίωξη το καλό του οργανισμού-φορέα-ομάδας.
7. **Κατανόηση προβλημάτων των υφισταμένων.** Κατανοώντας τα τυχόν προβλήματα των υφισταμένων ο μάνατζερ μπορεί να αξιολογήσει καλύτερα τα συναισθήματά τους και να επηρεάσει αποτελεσματικότερα την απόδοσή τους. Ο επικεφαλής-διοικητικό στέλεχος από τη στιγμή που εντοπίσει κάποιο πρόβλημα (προσωπικό ή ομαδικό), οφείλει να το αξιολογήσει και να προσπαθήσει να βρει λύσεις στοχεύοντας στην αποτροπή αρνητικού επηρεασμού της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

2.6 Οι ρόλοι του αθλητικού διοικητικού στελέχους – επικεφαλή - μάνατζερ

Εκτός όμως των ανωτέρω δεξιοτήτων που πρέπει να έχει ο μάνατζερ-επικεφαλή, ο Mintzberg (1975), αναφέρει ότι υπάρχουν και δέκα σημαντικοί ρόλοι που χαρακτηρίζουν τον μάνατζερ. Αυτοί οι ρόλοι χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) τους διαπροσωπικούς ρόλους, β) τους πληροφοριακούς ρόλους και γ) τους αποφασιστικούς ρόλους. Οι ρόλοι αυτοί είναι πολύ σημαντικοί για κάθε επικεφαλής ομάδα ανθρώπων, προϊστάμενο ή διευθυντή και γενικά για κάθε άτομο που ασκεί διοίκηση σε αθλητικό οργανισμό-φορέα ή προγράμματα άθλησης και εκδηλώσεων για όλους. Οι δέκα ρόλοι και οι τρεις βασικές κατηγορίες απεικονίζονται στον Πίνακα 2.

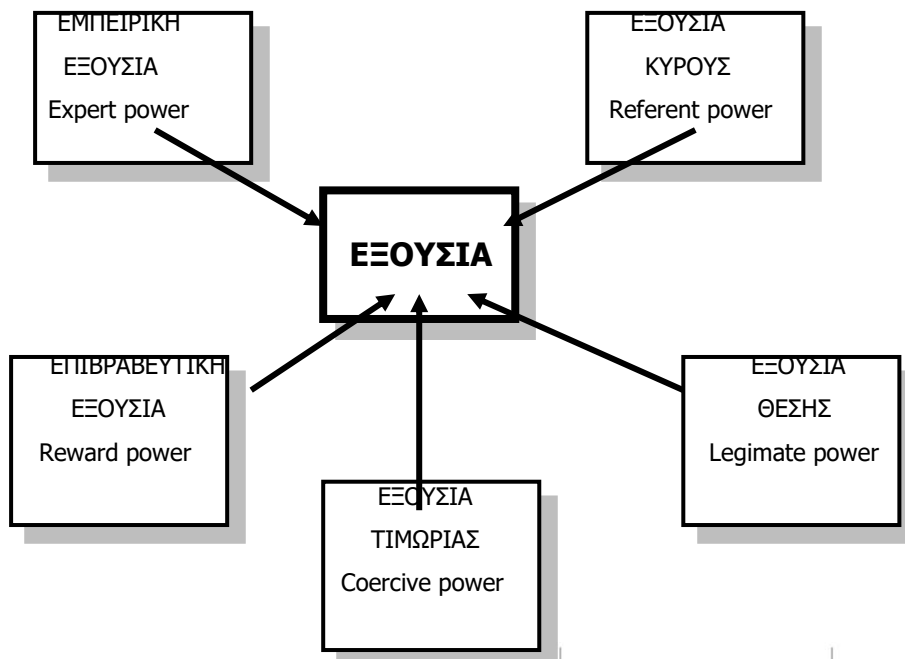
Πίνακας 2. Οι ρόλοι του μάνατζερ-διοικητικού στελέχους αθλητικού οργανισμού-φορέα.

ΡΟΛΟΙ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ	
Αντιπρόσωπος	Αντιπροσωπεύει τον αθλητικό οργανισμό-ομάδα-φορέα σε δημόσιες λειτουργίες-εμφανίσεις
Ηγέτης	Επιβλέπει και παρακινεί τους υφιστάμενους
Σύνδεσμος	Δημιουργεί και διατηρεί επαφές έξω από τον οργανισμό
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΙ	
Σύμβουλος	Αναζητεί σχετικές πληροφορίες εντός και εκτός του αθλητικού οργανισμού-φορέα
Μεταβιβαστής	Μεταβιβάζει τις πληροφορίες στους αρμόδιους ανθρώπους
Εκπρόσωπος	Εκπροσωπεί τον οργανισμό-φορέα και τις δραστηριότητές του
ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΙ	
Επιχειρηματίας	Εισάγει νεοτεριστικά σχέδια
Επιλύτης διαφορών	Επιλύει δημιουργηθέντα προβλήματα και προσωπικές αντιδικίες
Διαχειριστής	Διανέμει τους πόρους σε διαφορετικές ομάδες ή μέλη
Διαπραγματευτής	Διευθετεί προβλήματα συγκρούσεων που προκύπτουν

2.7 Η σημασία και η συμβολή της ηγεσίας στην αποτελεσματική υλοποίηση Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους

Τι είναι η εξουσία-δύναμη

Προτού γίνει οιαδήποτε αναφορά στην σημασία και την σπουδαιότητα της ηγεσίας καλό είναι να γίνει μία σύντομη αναφορά για το είναι η εξουσία και πως μπορεί να επηρεάσει τις ηγετικές ικανότητες του επικεφαλής-υπευθύνου για την υλοποίηση προγραμμάτων και εκδηλώσεων άθλησης για όλους. Εξουσία είναι η δύναμη-ικανότητα επιβολής ενός ατόμου για τον έλεγχο του περιβάλλοντος γύρω από τον εαυτό του, περιλαμβανομένου και των συμπεριφορών και άλλων ανθρώπων. Η έννοια της εξουσίας δεν σημαίνει κατ' ανάγκη καταναγκασμό, αλλά μοιάζει πιο πολύ με την έννοια επιρροή (Handy 1993). Υπάρχουν πέντε είδη εξουσίας-δύναμης (Jones 2003), τα οποία απεικονίζονται στο Σχήμα 6.



Σχήμα 7. Τα είδη εξουσίας – δύναμης

1. **Εξουσία κύρους (Legitimate power).** Είναι η εξουσία-δύναμη που έχει ο επικεφαλής εξαιτίας της θέσης που κατέχει στην οργανωτική ιεραρχία του οργανισμού-επιχείρησης- Π.Α.γ.Ο. Η εξουσία κύρους του υπεύθυνου είναι η θέση του και η προσωπικότητα που έχει σαν επικεφαλής και καθοδηγητής των μελών της ομάδας του. Το προσωπικό στυλ ηγεσίας συχνά επηρεάζει το πώς ο επικεφαλής ασκεί την εξουσία κύρους.
2. **Επιβραβευτική εξουσία (reward power).** Είναι η δυνατότητα των επικεφαλής να δίνουν ή να αναστέλλουν καθορισμένα βραβεία (πριμ, αύξηση μισθού) ή ακαθόριστα βραβεία (ηθική επιβράβευση). Οι υπεύθυνοι των Π.Α.γ.Ο. εξαιτίας της εξουσίας που τους παρέχεται μπορούν κάνοντας χρήση της επιβραβευτικής εξουσίας, να αναγνωρίζουν στους υφιστάμενους την προσπάθεια που καταβάλλουν, να τους βραβεύουν και να τους δίνουν κίνητρα για καλύτερες αποδόσεις.
3. **Εξουσία τιμωρίας (Coercive power).** Είναι η δυνατότητα που έχουν οι επικεφαλής στο να τιμωρούν άλλους ανθρώπους. Η συνεχής όμως χρήση της εξουσίας τιμωρίας σπανίως παράγει υψηλή απόδοση και παραγωγικότητα. Πολλές φορές δημιουργεί επίπεδα και καταστάσεις άγχους και στρες, ενώ η υπερβολή της χρήση δημιουργεί αρνητικές και επικίνδυνες συνθήκες εργασίας. Καλύτερα αποτελέσματα μπορούν να υλοποιηθούν με την χρήση της επιβραβευτικής εξουσίας, η οποία θεωρείται πιο ηθική και σέβεται περισσότερο το υπόλοιπο προσωπικό.
4. **Εμπειρική εξουσία (Expert power).** Η εμπειρική εξουσία βασίζεται στις ειδικές γνώσεις, στις δεξιότητες και στην εμπειρία που κατέχει ο επικεφαλής. Η εμπειρική εξουσία-δύναμη βοηθά σε μεγάλο βαθμό τους υπεύθυνους να έχουν την απαιτούμενη αναγνώριση και σεβασμό από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού-ομάδας. Για να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες προσπαθούν να αποκτήσουν ικανοποιητικό βαθμό εμπειρική εξουσίας-δύναμης για να ασκήσουν καλύτερα τον ηγετικό τους ρόλο. Για αυτό παρακολουθούν πολλές φορές επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που σχετίζονται με

τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας, και παρακολουθούν τις τυχόν αλλαγές που επέρχονται και αφορούν τα εργασιακά τους ενδιαφέροντα.

5. **Εξουσία κύρους (Referent power).** Η εξουσία-δύναμη κύρους είναι η πιο πολύ ανεπίσημη σχετικά με τις άλλες μορφές εξουσίας. Αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Είναι η εξουσία-δύναμη που πηγάζει από το σεβασμό, τον θαυμασμό και την αφοσίωση των υφισταμένων. Οι υπεύθυνοι αν επιθυμούν να βελτιώσουν την εξουσία κύρους σαν επικεφαλής και ηγέτες θα πρέπει να ξοδέψουν περισσότερο χρόνο με το προσωπικό-συνεργάτες, να δείξουν ενδιαφέρον, να νοιάζονται περισσότερο και να βελτιώσουν τη επικοινωνία μαζί τους.

Ορισμός της ηγεσίας

Ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο (επικεφαλής) επηρεάζει τις συμπεριφορές των άλλων ατόμων, τα εμπνέει και τα καθοδηγεί με σκοπό να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού-ομάδας (Yukl 1989). Μάλιστα υποστηρίζεται ότι ο τρόπος ηγεσίας σε επίπεδο επίβλεψης και συνεργασίας, μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την ατομική και ομαδική απόδοση. Πρόκειται για μια διαπροσωπική συναναστροφή μέσα από την οποία ο ηγέτης επηρεάζει και πείθει τους συνεργάτες του (Χυτήρης, 1994). Επομένως θα λέγαμε ότι είναι ικανότητα, τέχνη και διαδικασία επηρεασμού των μελών μιας οργανωμένης ομάδας ανθρώπων προκειμένου να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους πρόθυμα και αποδοτικά. Στα πλαίσια αυτής της σχέσης υπάρχει αμοιβαία επιρροή (Hollander, 1981), ενώ συνδέεται αναπόφευκτα με τη χρήση εξουσίας και στοχεύει στον επηρεασμό των σκέψεων και των πράξεων των ατόμων που την συγκροτούν.

Η ηγεσία θεωρείται ως πολύ σημαντικό μέρος της διεύθυνσης και στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα κάποιου να παρασύρει τους άλλους. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν και να υποστηρίζουν εκείνους που μπορούν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους και ανάγκες τους. Οι άνθρωποι και οι ανάγκες τους φτιάχνουν τους ηγέτες (Weihrich & Knootz, 1993). Εκτός όμως από την ικανότητα επηρροής των άλλων ο ηγέτης επομίζεται και τη παροχή κατάλληλης βοήθειας για να πετύχουν μαζί ατομικούς και ομαδικούς στόχους (Schneider & Smith, 2004). Ο όρος “ηγέτης” χρησιμοποιείται ευρύτατα και χαρακτηρίζει τους επικεφαλής κοινωνικών

ομάδων, τους πολιτικούς, τους στρατιωτικούς, τους πετυχημένους επιχειρηματίες, τους αθλητές και ασφαλώς τους προπονητές. Όπως αναφέρει και η Ιωαννίδου (1997) ένας ηγέτης θέτει μακροχρόνιους στόχους προκειμένου να τους εκπληρώσει ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της επίλυσης τυχόν εμποδίων και προβλημάτων που θα συναντήσει. Για να πετύχει τους στόχους θα παίξει το ρόλο του εμπνευστή δημιουργώντας ένα κλίμα εργασίας που θα διακρίνεται από αξίες όπως ήθος, δημιουργικότητα, καινοτομία και εμπιστοσύνη.

Οι ηγέτες βοηθούν τις ομάδες ανθρώπων να υλοποιήσουν τους στόχους τους πετυχαίνοντας την μέγιστη απόδοση των δυνατοτήτων τους. Οι ηγέτες δεν στέκονται πίσω από την ομάδα για να την σπρώξουν. Θέτουν τους εαυτούς τους μπροστά από την ομάδα και την καθοδηγούν με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Σαν ένας μαέστρος μιας ορχήστρας έτσι και ο ηγέτης προσπαθεί να παράγει συγχρονισμένη προσπάθεια και κοινή πορεία των ανθρώπων του και ανάλογα με την ποιότητα και ικανότητα του μαέστρου/ηγέτη επιτυγχάνεται ανάλογο αποτέλεσμα. Ο πρωταρχικός ρόλος του κάθε επικεφαλής-υπεύθυνου ως ηγέτη, είναι η προσπάθεια επίτευξης των στόχων της ομάδας-οργανισμού μέσα από το σχεδιασμό, την οργάνωση, το συντονισμό, τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση ελέγχου. Ο δευτερεύων ρόλος του είναι η διατήρηση καλών σχέσεων με το προσωπικό αθλητές και τους συνεργάτες. Ο επικεφαλής-υπεύθυνος λειτουργώντας ως ηγέτης πρέπει να προηγείται και κυρίως να προσφέρει έμπνευση μέσω του οράματος στους ανθρώπους του και να τους διευκολύνει ώστε να πετύχουν τόσο τους ατομικούς τους στόχους όσο και του οργανισμού (Litzinger & Sehaefer, 1982). Για να είναι ο επικεφαλής – υπεύθυνος για την υλοποίηση Π.Α.γ.Ο αποτελεσματικός ηγέτης, πρέπει να έχει τρεις βασικές ικανότητες:

- ✓ ικανότητα κατανόησης τις διαφορετικότητας των αναγκών παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και των συνεργατών τόσο στο χρόνο όσο και στις διαφορετικές καταστάσεις που βιώνουν
- ✓ ικανότητα να εμπνέει και να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας,
- ✓ ικανότητα να δημιουργεί με τη δράση του ένα κλίμα κατάλληλο για τη δημιουργία παρακίνησης (Koontz, O'Donnel, & Weihrich, 1980).

Αντίστοιχα ο Gibson (1991), αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη αφορούν:

- ✓ την ευφυΐα: ο επικεφαλής-υπεύθυνος ηγέτης πρέπει να είναι έξυπνος. Ο υψηλός βαθμός νοημοσύνης αποτελεί σημαντικό όπλο. Θεωρείται μεγάλης σημασίας προσόν για την άσκηση επιτυχούς ηγεσίας.
- ✓ την προσωπικότητα: τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επικεφαλής συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση ικανού ηγέτη και στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Η προσωπικότητά του, βασιζόμενη στην εντιμότητα, εγρήγορση, αυτοπεποίθηση και πρωτοτυπία, επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας-οργανισμού για το άτομό του.
- ✓ την ικανότητα: ο επικεφαλής-υπεύθυνος για να ασκήσει μια επιτυχημένη ηγεσία, πρέπει να έχει και τις ανάλογες ικανότητες όπως συνεργασία, κοινωνικότητα, την δυνατότητα επιβολής και τη διπλωματία.

Εκτός των τριών χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού ηγέτη, ο επικεφαλής πρέπει να έχει τις απαραίτητες ικανότητες να κατευθύνει και να συντονίζει άτομα με ξεχωριστή προσωπικότητα, αντίληψη, νοημοσύνη και τρόπο αντίδρασης. Στον Πίνακα 3 απεικονίζονται τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.

Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη

ΕΥΦΥΪΑ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
Κρίση	Προσαρμοστικότητα	Συνεργατικότητα
Αποφασιστικότητα	Εγρήγορση	Δημοτικότητα
Γνώση	Δημιουργικότητα	Κοινωνικότητα
Ευγλωτία	Ακεραιότητα	Διπλωματία
	Αυτοπεποίθηση	Διακριτικότητα
	Συναισθηματική ισορροπία	

(Gibson, Iruncerich, Donnely, 1991).

Ο υπεύθυνος –επικεφαλής λοιπόν Π.Α.γ.Ο ως ηγέτης πρέπει να επιδιώκει τη δημιουργία μιας κοινής αντίληψης των μελών της ομάδας-οργανισμού-προγράμματος και ενός συλλογικού πνεύματος. Με τις ηγετικές του ικανότητες θα πείσει τους γύρω του για ένα κοινό όραμα και κοινή αντίληψη για το τι σημαίνει επιτυχία και

αποτελεσματικότητα. Οι ικανότητες που απαιτούνται να διαθέτουν οι επικεφαλής για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας είναι:

- ✓ ικανότητα επικοινωνίας και ικανότητα να ακούει τους άλλους,
- ✓ ικανότητα διδασκαλίας και μεταδοτικότητας των γνώσεων, της στρατηγικής και της φιλοσοφίας του,
- ✓ ικανότητα έμπνευσης και δημιουργίας οραμάτων,
- ✓ ικανότητα λήψης αποφάσεων,
- ✓ ικανότητα αξιολόγησης και επιβράβευσης,
- ✓ ικανότητα μεταβίβασης εξουσίας και ανάθεσης καθηκόντων,
- ✓ ικανότητα επιλογής και διατήρησης κατάλληλων ανθρώπων και συνεργατών,
- ✓ ικανότητα ανάπτυξης συλλογικής λειτουργίας,
- ✓ ικανότητα σύλληψης, σχεδιασμού και υλοποίησης στόχων και προγραμμάτων (Μπουράντας, 1992).

2.8 Συγκρούσεις μέσα στην Ομάδα-Οργανισμό

Οι συγκρούσεις θεωρούνται αναπόφευκτες σε κάθε οργανισμό-ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται. Συγκρούσεις είναι η διαφωνία που προκύπτει όταν οι στόχοι, τα ενδιαφέροντα ή οι αξίες διαφόρων ατόμων ή ομάδων είναι ασυμβίβαστα και τα άτομα ή οι ομάδες εμποδίζουν ή ανατρέπουν τις προσπάθειες υλοποίησης των σκοπών της ομάδας-οργανισμού (Litterer, 1968). Μπορούμε επίσης να ορίσουμε σύγκρουση ως μία διαφωνία με την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη αντιλαμβάνονται απειλή για τα συμφέροντα τους ή τις ανάγκες τους (Jehn, 1997). Χαρακτηριστικά των συγκρούσεων είναι η διαφωνία, τα εμπλεκόμενα μέρη και η απειλή. Οι συγκρούσεις εμφανίζονται όταν οι άνθρωποι θεωρούν ότι, ως συνέπεια της διαφωνίας, υπάρχει απειλή για τα συμφέροντά τους ή τις ανησυχίες τους. Οι συγκρούσεις είναι κάτι παραπάνω από μία απλή διαφωνία- είναι μία κατάσταση κατά την οποία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την απειλή (σωματική, συναισθηματική κλπ) για την ευημερία τους. Τα εμπλεκόμενα μέρη σε συγκρούσεις τείνουν να απαντήσουν με βάση τις αντιλήψεις τους για την κατάσταση, και όχι βασιζόμενοι σε μια αντικειμενική εξέτασή της.

Οι συγκρούσεις είναι φυσιολογικές εμπειρίες μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Το ίδιο συμβαίνει και στις ομάδες-οργανισμούς όπου οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, συμβαίνουν συχνά ανάμεσα στα μέλη του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Οι συγκρούσεις σε μία ομάδα-οργανισμό-πρόγραμμα είναι προτιμότερο να χειρίζονται κατάλληλα από τον επικεφαλής-επιβλέποντα ηγέτη παρά να εξαλείφονται τελείως. Έρευνες έδειξαν ότι, όταν δεν υπάρχουν καθόλου προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας-οργανισμού η ατομική και η ομαδική απόδοση δεν είναι τόσο υψηλή και αποτελεσματική από όταν υπάρχει ένας ελεγχόμενος βαθμός συγκρούσεων. Από την άλλη μεριά πολλές και συνεχείς συγκρούσεις μπορεί να είναι καταστροφικές, να επηρεάσουν την συνοχή των μελών της ομάδας και να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοσή της (Jones, 2009).

Είδη Συγκρούσεων

Υπάρχουν τέσσερα κυρίως είδη συγκρούσεων που μπορούν να εντοπισθούν σε ένα οργανισμό και κατ' επέκταση σε μία ομάδα-οργανισμό.

- ✓ Προσωπική σύγκρουση: είναι η σύγκρουση η οποία συμβαίνει μεταξύ των μελών της ομάδας-οργανισμού εξαιτίας των διαφορών που υπάρχουν σχετικά με τους στόχους και τις αξίες. Οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών του ανθρώπινου δυναμικού σε μία ομάδα-οργανισμό εξαιτίας προσωπικών λόγων είναι συχνό φαινόμενο.
- ✓ Σύγκρουση ανάμεσα σε μέλη της ομάδας-οργανισμού: είναι η σύγκρουση που παρατηρείται ανάμεσα σε μέλη της ομάδας-οργανισμού όχι για προσωπικούς λόγους αλλά για κάποιο ποιο γενικό θέμα. Για παράδειγμα σύγκρουση μπορεί να παρατηρηθεί στα μέλη της ομάδας-οργανισμού σχετικά με το μοίρασμα ενός έξτρα μόνους-πριμ ή για κάποιο άλλο οικονομικό θέμα όπως καθυστέρηση πληρωμών.
- ✓ Σύγκρουση σε τμήματα της ομάδας-οργανισμού: είναι η σύγκρουση η οποία μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της ίδιας της ομάδας-οργανισμού. Για παράδειγμα σύγκρουση ανάμεσα στον επικεφαλής-υπεύθυνο-διευθυντή και τον επικεφαλής του τμήματος μάρκετινγκ.

- ✓ Εξωτερική σύγκρουση: είναι η σύγκρουση η οποία συμβαίνει μεταξύ της ομάδας-οργανισμού και εξωτερικούς παράγοντες όπως η ανταγωνιστικότητα, η πολιτεία, η δικαιοσύνη κλπ.

Σύμφωνα με τους Walton, Dutton (1969) και Robbins (1983), υπάρχουν κάποιοι λόγοι και αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις-αντιπαράθεσεις:

- ✓ το αλληλεξαρτώμενο έργο-καθήκον.
- ✓ οι ατομικές διαφορές
- ✓ το άδικο σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης.
- ✓ η αποτυχία στην επικοινωνία.

Τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων από τον επικεφαλής-υπεύθυνο ηγέτη

Οι επικεφαλής και υπεύθυνοι των μελών μιας ομάδας ή ενός οργανισμού που ηγούνται πρέπει να αποφεύγουν καταστάσεις συγκρούσεων και όταν αυτές παρατηρηθούν οφείλουν να επεμβαίνουν και να δίνουν λύσεις. Όπως αναφέρει ο Thomas (1977) και οι Jones και George (2011), υπάρχουν πέντε τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επικεφαλής. Αυτοί οι τρόποι είναι οι εξής:

- ✓ **η αποφυγή.** Ο τρόπος αυτός αγνοεί ή αποκρύπτει κατά κάποιο τρόπο τη σύγκρουση, ελπίζοντας ότι το πρόβλημα θα απομακρυνθεί από μόνο του ή δεν θα γίνει πολύ ενοχλητικό. Με την αποφυγή ο επικεφαλής-υπεύθυνος προσπαθεί να αποφύγει τη σύγκρουση παρά να την επιλύσει. Ο επικεφαλής πιστεύει ότι δεν υπάρχει λόγος για την επίλυση της σύγκρουσης. Σε μια λοιπόν διαφωνία, ο επικεφαλής – υπεύθυνος δεν αντιμετωπίζει τη σύγκρουση ευελπιστώντας να απομακρυνθεί από μόνη της. Η αποφυγή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως λύση από μέρους του επικεφαλής όταν η σύγκρουση είναι ασήμαντη, όταν υπάρχουν πιο σημαντικά θέματα προς επίλυση, ή όταν επιδιώκει να ηρεμήσουν τα πράγματα και μετά να δράσει.
- ✓ **ο συμβιβασμός.** Ο τρόπος αυτός αν και θεωρείται επιθυμητός από πολλούς, εν τούτοις δεν είναι μια ικανοποιητική λύση. Περιλαμβάνει υποχωρήσεις και από τα δύο μέρη που συμμετέχουν στη σύγκρουση. Τυχόν διαφωνίες και αντιπαράθεσεις επιλύονται με τις αμφοτέρων των πλευρών θυσίες που λαμβάνουν

μέρος. Ο συμβιβασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως λύση από μέρους του επικεφαλής-υπεύθυνου όταν οι στόχοι που υπάρχουν προς υλοποίηση είναι πολύ σημαντικοί, όταν τα διαφωνούντα μέρη έχουν την ίδια δύναμη ή όταν επιδιώκει μια προσωρινή επίλυση.

- ✓ **η συνεργασία.** Ο τρόπος αυτός χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια ικανοποίησης και των δύο διαφωνούντων μερών. Γίνεται προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος στην ουσία προσδιορισμού της αιτίας ύπαρξης της σύγκρουσης. Η συνεργασία ως λύση των συγκρούσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μέρους του επικεφαλής-υπεύθυνου όταν επιδιώκει να βρεθεί μια ικανοποιητική λύση σε περιπτώσεις που τα δύο διαφωνούντα μέρη είναι πολύ σημαντικά και αφού βεβαίως αντιληφθούν γιατί δημιουργήθηκε το πρόβλημα να συνεργασθούν για την επίλυσή του.
- ✓ **ο ανταγωνισμός.** Ο τρόπος αυτός χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα διεκδίκησης και λίγη συνεργασία. Είναι μια επιθετική στρατηγική με πολεμικά στοιχεία και επιχειρείται η επιβολή του ενός μέρους εις βάρος του άλλου με τη χρήση της εξουσίας και της δύναμης. Με λίγα λόγια το ένα από τα δύο συγκρουόμενα μέρη “κερδίζει” ενώ το άλλο “χάνει”. Το μέρος εκείνο που έχει τη δύναμη, επιδιώκει την υλοποίηση των δικών του στόχων χωρίς να νοιάζεται για τα ενδιαφέροντα του άλλου. Συνήθως η μία πλευρά επιχειρεί την πρώτη κίνηση σε μια σύγκρουση προσπαθώντας να ελέγξει την κατάσταση και να αυξήσει τις πιθανότητες επικράτησής της. Ο ανταγωνισμός ως λύση των προβλημάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν υπάρχει ανάγκη από γρήγορες και αποφασιστικές ενέργειες. Επίσης χρησιμοποιείται σε έκτακτες περιπτώσεις, σε ζωτικά θέματα, όταν γνωρίζει κάποιος ότι έχει δίκαιο, καθώς τέλος και εναντίον ατόμων με ανάρμοστες συμπεριφορές.
- ✓ **η διευκόλυνση-υποταγή.** Ο τρόπος αυτός προσπαθεί να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα του άλλου μέρους εις βάρος του εαυτού του. Χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια διευθέτησης της σύγκρουσης επιτρέποντας την επικράτηση των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους που διαφωνεί. Είναι μια τακτική που χαρακτηρίζεται από παθητικότητα και υποταγή. Αυτός που χρησιμοποιεί την λύση της διευκόλυνσης προσπαθεί να αντιληφθεί τι θέλει το άλλο μέρος και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Αντί να πολεμήσει για τα πιστεύω του

εγκαταλείπει και παραδίδεται. Δημιουργείται μια κατάσταση “χαμένου”, “νικητή”. Ο χαμένος δεν κερδίζει τίποτα παρά μόνο την επίλυση της σύγκρουσης. Ακόμα και αν υπάρξει προσωρινή λύση της σύγκρουσης, συνήθως η ένταση επανεμφανίζεται αφού υπάρχει το αίσθημα της υποταγής. Η λύση της διευκόλυνσης-υποταγής χρησιμοποιείται από τον επικεφαλής όταν γνωρίζει ότι έχει λάθος, όταν θέλει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των άλλων και να διατηρήσει την συνεργασία, για να ελαχιστοποιήσει τυχόν απώλειες και όταν η αρμονία και η σταθερότητα είναι πολύ σημαντικές.

Είναι γεγονός ότι οι συγκρούσεις και οι αντιπαραθέσεις έχουν αρνητικές και θετικές επιπτώσεις. Αυτές τις επιπτώσεις πρέπει να τις γνωρίζουν οι επικεφαλής-υπεύθυνοι και να προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό επιβάλλεται από τις καταστάσεις. Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι οι εξής:

- σπατάλη ενέργειας,
- πτώση του ηθικού των μελών της ομάδας-οργανισμού,
- δημιουργία πόλωσης μεταξύ των μελών της ομάδας,
- μεγέθυνση των διαφορών,
- προβλήματα στην συνεργασία,
- εμφάνιση ανεύθυνων συμπεριφορών,
- δημιουργία αισθημάτων υποψίας και δυσπιστίας,
- μείωση της παραγωγικότητας,
- προκατειλημμένες αποφάσεις.

Ταυτόχρονα όμως υπάρχουν και οι θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων που είναι οι εξής:

- δημιουργία νέων ιδεών,
- προτάσεις για καινοτομίες και αλλαγές,
- λήψη καλύτερων - ορθότερων αποφάσεων,
- αύξηση της συμμετοχής,
- ενδυνάμωση των σχέσεων, όταν τα προβλήματα λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές,

- αύξηση της παραγωγικότητας (Χυτήρης, 1994).

2.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρής Κ. (2007). *Αρχές μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη.
- Γαργαλιάνος Δ, & Ασημακόπουλος Μ. (2006). *Δομή και Οργάνωση του Ελληνικού Αθλητισμού*. Εκδόσεις Κλεδάριθμος. ΕΛΛΕΔΑ, Αθήνα.
- Δέας Χ. (2014). *Ανάπτυξη στρατηγικού μάνατζμεντ*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (2009). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης*.
- Ζαβλανός Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Ιωαννίδου, Ε. (1997). *Ηγεσία, το μάνατζμεντ του αθλητισμού*, Ελλ.Ε.Δ.Α. Αθλότυπο, Αθήνα.
- Κουσούλης, Σ & Μαλάτος, Α. (2000). *Αθλητική Νομοθεσία*. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Κωστούλας Γ.Ι. (1992). *Μάνατζμεντ. 375 επισημάνσεις*. Εκδοτικός οίκος Λιβάνη, Αθήνα.
- Μπουράντας Δ. (1992). *Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, εκδόσεις TEAM, Αθήνα.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*, εκδόσεις Κλειδάριθμος. Αθήνα.
- Παπαδόπουλος Ν.Γ & Κεφάλας-Μαντές, Γ.Α. (1987). *Οργάνωση και διοίκηση*. Γαλαίος, Αθήνα.

- Προφέτης Γ. (1993). *Εισαγωγή στο management: Κέρδη και άνθρωποι*, ΕΚΒΕ, Θεσσαλονίκη.
- Σωτηριάδης Α. (1991). *Διδακτικές σημειώσεις Διοίκησης και Οργάνωσης*, Αθήνα: ΤΕΦΑΑ.
- Τζεκίνης Χ. (1984). *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού*. Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
- Τζωρτζάκης Κ. (1992). *Οργάνωση και διοίκηση*. Εκδόσεις Rosili: Αθήνα.
- Υπουργική Απόφαση υπ' αριθ. ΥΠΠΟΑ/ΓΔΟΑ/ΔΑΟΠΑΑΕΥΔΣ/69097/2670/170 (ΦΕΚ 461/Β'/14-2-2020) «Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους». Φλώρος Χ. (1993). *Σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων*. Σύγχρονη εκδοτική: Αθήνα.
- Χατζηγεωργίου Ν. (1985). *Το βιβλίο των κανονισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Αλκυών.
- Χυτήρης Λ. (1994). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

B. Διεθνής Βιβλιογραφία

- Ackoff, R. (1970). *A concept of corporate planning*. Long Range Planning, 3(1), 2-8.
- Albrechts, L., A. Balducci, J. & Hillier (2016). *Situated Practices of Strategic Planning*. New York: Routledge.
- Anderson C.R. (1984). *Management Skills, Functions and Organizational Performance*, Allyn and Bacon, Mass.
- Armstrong M. (1988). *How to be a better Manager*. Kogan, Page LTD.
- Atkins A. & Coneat J. (2014). *Strategic thinking suffers from a focus on outputs over inputs/ Strategy by Design*. USA.
- Banning A. & Domka, M. (2021). SWOT analysis on the potential growth of football 5-a-side programme across the United States: an exploratory case study approach for athletes with visual impairment. *Sport in Society*, 24(9), 1683-1697.
- Barnald C. (1938). *The functions of the executives*, Cambridge, MA. Harvard University Press, USA.
- Baron R.A, Bryne D. & Kantowitz B.H. (1977). *Psychology: Understanding behavior*. Philadelphia: W.B. Saunders, USA.

- Bartol, K.M. & Martin D.C. (1991). *Management*. McGraw-Hill Book Company, USA.
- Bradford, R.W. & Duncan, P.J. (2000). *Simplified Strategic Planning*. Chandler House Press.
- Bridges F. & Roquemore L. (1998). *Management for athletic/sport administration USA*. Educational services for management, INC.
- Britannica the new encyclopedia. (1985). Volume 28, 15th edition, USA.
- Bryson M. (1991). *Strategic planning for public and non-profit organizations*. SF California: Jossey-Bass publishers.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carrol S. & Gillen D. (1987). "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of management Review*, 12, 38-51.
- Chelladurai P. (1985). *Sport management, Sports Dynamics*. Per creative Ltd, Canada.
- Chelladurai P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Daft, R.L. (2000). *Management, 5th edition*. The Dryden Press, Harcourt College Publishers, USA.
- DeSensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D., & Beitel, P. A. (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of sport management*, 4(1), 31-58.
- Dessler G. (1984). *Personnel Management, 3rd ed*. Reston Va, Reston Publishing, USA.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1990). *Fundamentals of management*. Homewood ill: Irwin.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. London: Heinemann.
- Dunham R.B. & Pierce J.E. (1989). *Management*. Printed in USA.
- Epsy, S. (1986). *Handbook of Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, NY. Praeger.
- Fayol, H. (1984). *General and Industrial Management*. New York: IEEE Press, USA
- Fuos, D. & Troppman, R.J. (1981). *Effective Coaching: A Psychological Approach*. New York, J.Wiley and Sons, USA.

- Ferlie, E. & Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Sector Organizations: Concepts, Schools, and Contemporary Issues*. New York: Routledge.
- FIBA. (1996). *Federation Internationale de Basketball. Olympic Movement Directory*. Comite International Olympique.
- Fuos, D. & Troppman, R.J. (1981). *Effective Coaching: A Psychological Approach*. New York, J.Wiley and Sons, USA.
- Gareth, R.J. & Jennifer, M.G. (2009). *Contemporary Management*, 6th edition, McGraw-Hill/Irwin, USA.
- Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J. (1991). *Organizations: behavior, structure, process*, seventh edition, IRWIN, Boston, USA.
- Glaister, K.W. & Falshaw, R. (1999). Strategic planning: still going strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
- Goetz B.E. (1949). *Management Planning and Control*, New York: McGraw-Hill 2, USA.
- Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 105-117.
- Guth, W. & MacMillan, I. (1986). Strategic Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.
- Haas, J.E. & Drabek, T.E. (1973). *Complex organizations: A sociological perspective*. New York. Macmillan, USA.
- Handy C. (1993). *Understanding Organizations*, Penguin Books.
- Hersey P, & Blanchard K. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th edition. Ehglewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2003). *Strategic Management: An Intergrated Approach*, 6th edition. Boston:Houghton Mifflin.
- Hitt, W.D. (1984). *Management in Action, Battelle Press*. Columbus, Ohio, USA.
- Hollander E.P. (1981). *Principles and methonds of social psychology*, N.Y. Oxford Un. Press. USA.
- Hoovers, D & B. (2020). Professional Sports Teams. Organizations Industry Insights. USA.

- Jones, G. R., & George, J. M. (2011). *Contemporary management*. New York: McGraw-Hill.
- Jones G.R. (2003). *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*, Prentice-Hall, USA
- ITF (1996). *Federation Internationale de Tennis, Olympic Movement Directory*. Comite International Olympique.
- Kathleen, A.D. (1995) *Sport Management: Successful Private Sector Business Strategies*. Brown & Benchmark, USA.
- Katz, R.L. (1974). Skills of effective administrator. *Harvard Business review*, 52, 90-102.
- Koontz, H., O'Donnell, D., & Weihrich, H. (1980). *Management*. McGraw Hill, N.Y. USA.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*. McGraw Hill, N.Y. USA.
- Latham, G. & Budworth M. (2006). The effect of training in verbal-guidance of self-efficacy and performance of Native North Americans in the selection interview. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 516-523.
- Litzinger W. & Schaefer T. (1982). *Leadership through foolowership*. Business Horizon.
- Merchant, K.A. (1985). *Control in Business Organizations*. Pitman, Boston, 4, USA.
- Mintzberg, H. (1975). The managen's job: folkore and act. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Organizational behavior: Managing people and organizations (5th ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.
- Newman, W.H. (1975). *Constructive Control*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. USA
- Pearce, J., Robinson, J., & Richard, B. (2007). *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*. (10th eds). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Peters, T. J. & Austin, N. (1985). *A passion for excellence. The leadership difference*. New York: Random House.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (eds). London: Collier Macmillan

- Rice, A.K. (1958). *Productivity and social organization: The Ahmeda bad experiment*. London, Taristock.
- Robbins, S.P. (1976). *The administrative process: Integrating theory and practice*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, USA.
- Robbins, S.P. (1990). *Organizational Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd edition. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. USA.
- Schneider B. & Smith D.B. (2004). *Personality and Organizations*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbraum.
- Schendel, D. & Hatten, K. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, Paper Np. 371.
- Slack, T. (1997). *Understanding spor Organizations: An Apllication of Organization Theory*. USA. Human Kinetics.
- Sourav, G. (2020). *Top 10 most popular sports in the world*. Sports Facts and Trivia
- Weihrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management. A Global Perspective*. Mc Graw-Hill.Inc. USA.
- Yukl G. (1989). *Leadership in Organizations*, 2nd edition. New York: Academic Press.
- Zeigler E. (1979). *Elements of a competency based approach to management development: a preliminary analysis*. Winnipeg, Canada.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ

Η ανάπτυξη του ελληνικού Μοντέλου Άθλησης για Όλους και των αντίστοιχων καλών πρακτικών από Ευρωπαϊκούς και Διεθνείς Οργανισμούς για την αξιοποίηση του αθλητισμού ως μοχλού ενεργητικής ένταξης στη Δια βίου Άθληση

Ο Αθλητισμός για Όλους είναι μια εισήγηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήδη από το 1966 που επιδιώκει την πρόσβαση στον αθλητισμό σε όλους του πολίτες ανεξαρτήτως ηλικίας και φύλου προκειμένου να διατηρήσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο φυσικής και διανοητικής κατάστασης που θα οδηγήσει με την σειρά του σε ένα ποιοτικό τρόπο ζωής. Στην σύγχρονη εποχή η διάδοση των αθλητικών δραστηριοτήτων και η αλλαγή νοοτροπίας προς την Διά βίου Άθληση, βοήθησε μαζί με την αύξηση των συμμετεχόντων στις αθλητικές δραστηριότητες, να υπάρξει μια αντίστοιχη αισθητή βελτίωση του ποσοστού απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στην παροχή υπηρεσιών άθλησης (Πτυχιούχοι Φυσικής Αγωγής-ΠΦΑ), καθώς και των υποστηρικτικών υπηρεσιών της άθλησης, όπως αθλίατροι, φυσικοθεραπευτές, εμπυχωτές αθλητικών δραστηριοτήτων, ειδικοί ηλεκτρονικής υποστήριξης αγώνων, προμηθευτές αθλητικών ειδών, κτλ.

3.1 Η διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των αντίστοιχων Εθνικών προσαρμογών

Ο διαχρονικές διαβουλεύσεις των κρατών μελών της ΕΕ συναινούν ως τις εξής προτεραιότητες στην ατζέντα της ΕΕ για τον αθλητισμό:

α) η σωματική δραστηριότητα ως παράγοντας για τη βελτίωση της υγείας (Amonkar, et al., 2003; Bize & Plotnikoff, 2009; Δημοσχάκης & Κουθούρης, 2013; Eurobarometer 502, 2022; Eurobarometer 472, 2018; Guddal, et al., 2019; WHO, 2009) με παράλληλη συμβολή στη μείωση των δαπανών για την υγεία ψυχική και σωματική (Amodeu, et al., 2005; Cecchini, et al., 2010; Kolotkin, et al., 2001; Scheerder, et al., 2011),

β) η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση στον αθλητισμό,



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
και Ευρωπαϊκό Ταμείο



γ) ο ρόλος και οι λειτουργικές δραστηριότητες της εθελοντικής προσφοράς στον Αθλητισμό (Hallmann, 2015; Swierzy, et al., 2018) σε συνδυασμό με τις μη κερδοσκοπικές αθλητικές οργανώσεις (Hallmann, 2015; Swierzy, et al., 2018),

δ) η δυνατότητα κοινωνικής ένταξης διαμέσου του αθλητισμού ειδικών κοινωνικών ομάδων όπως άτομα με αναπηρίες, μετανάστες άστεγοι, Ρομά, εξαρτημένα άτομα, φυλακισμένοι, κτλ (Esping-Andersen, et al., 2008; Μαραγκού, 2018),

ε) η προώθηση της ισότητας των φύλων στον αθλητισμό (Adriaanse & Schofield, 2014), και

στ) η βιώσιμη χρηματοδότηση της Διά βίου Άθλησης σε συνδυασμό με την έννοια της χρηστής κοινωνικής διακυβέρνησης (Rowe, 2019; Smith & Westerbeek, 2007).

Βασική προϋπόθεση ώστε να υπάρξει επίτευξη των προαναφερόμενων προοπτικών και προτεραιοτήτων αποτελεί το γεγονός ότι, τα δημόσια στελέχη που εμπλέκονται με τομείς στρατηγικού σχεδιασμού ή/και υλοποίηση Αθλητικών προγραμμάτων (Πίγκος, 2006) θα πρέπει να αναπτύξουν νέες ικανότητες οι οποίες σχετίζονται με την διαμόρφωση στρατηγικών πολιτικών για τον αθλητισμό και την Δια βίου Άθληση, προσαρμοζόμενων στις σύγχρονες κάθε φορά προκλήσεις (Kellelt, et al., 2008; Morrison & Misener, 2021), καλύπτοντας τις επικαιροποιημένες ανάγκες των διαφορετικών κοινωνικών ομάδων. Παράλληλα θα πρέπει να μπορούν να προτείνουν τη δημιουργία νέων ολιστικών προγραμμάτων για όλες τις κοινωνικές ομάδες στόχους (Σαράντου, et al., 2020), καθώς και εξειδικευμένα προγράμματα ή πολιτικές με στόχο την κοινωνική ένταξη συνυφασμένη με Αθλητικές δράσεις/δραστηριότητες (Block & Gibbs, 2017; Kelly, 2013; Lawson, 2005; Muncie, 2006 ;Rose, 1999).

Θα πρέπει να τονισθεί επίσης ότι, η Λευκή Βίβλο για τον Αθλητισμό του 2007, που αντικατοπτρίζει τις διατάξεις του Ευρωπαϊκού Χάρτη για τον Αθλητισμό, συνίσταται σε τρεις θεματικές ενότητες: κοινωνικός ρόλος του αθλητισμού, οικονομική διάσταση του αθλητισμού και οργάνωση του αθλητισμού. Αποτελεί δε, ένα έγγραφο στρατηγικής που καθορίζει κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής στον τομέα του αθλητισμού, περιγράφει την ιδιαιτερότητα του αθλητισμού, καθορίζει με διατάξεις διάφορες πτυχές του τομέα του αθλητισμού, ενώ παράλληλα καλύπτονται

θέματα εφαρμογής δικαίου σε τομείς όπως: η εσωτερική αγορά και ο ανταγωνισμός στον τομέα του αθλητισμού, αποτελώντας την θεσμική πλατφόρμα για χρηματοδότηση από την ΕΕ προγραμμάτων και πρωτοβουλιών που έχουν σχέση με τον αθλητισμό.

Γενικότερα η διαβούλευση των κρατών μελών για δράσεις της ΕΕ, συνέβαλε στον καθορισμό των στρατηγικών στόχων «Ευρώπη 2020» (European Commission, 2008) για τη βελτίωση της απασχολησιμότητας (Γκιτάκου, 2017) και της κινητικότητας στον αθλητισμό, ιδίως μέσω δράσεων για την προώθηση της κοινωνικής ένταξης, της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων, 2009) και τις ευρωπαϊκές κατευθυντήριες γραμμές για την αθλητική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα μελέτης των Ruseski και Maresona, (2014) οι θεσμικοί παράγοντες και οι εφαρμοσμένες στρατηγικές πολιτικές, επηρεάζουν τις ατομικές προτιμήσεις κατά τρόπο που δύνανται να προάγουν τη συμμετοχή στον αθλητισμό και τη αθλητική δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα των μελετών δείχνουν ότι υπάρχει καλή συσχέτιση μεταξύ της αθλητικής στρατηγικής πολιτικής (σε συνδυασμό με τις κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες) σε επίπεδο χώρας και της αντίστοιχης απόφασης των πολιτών της να συμμετάσχουν (ή όχι) σε αθλητικές δραστηριότητες (Bowles, 1998; Palacios-Huerta & Santos 2004,).

Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η ανάγκη κατανόησης των επιπτώσεων της κουλτούρας και της εθνότητας στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση αθλητικών δράσεων (Sackmann, 2011; Thomas & Dyal 1999) και ο εντοπισμός των επακόλουθων επιπτώσεων στη οργάνωση και διοίκηση και το μάρκετινγκ του αθλητισμού. Οι πολιτισμικοκοινωνικές διαφοροποιήσεις της φιλοσοφίας, των λόγων και των αναγκαιοτήτων συμμετοχής στον αθλητισμό ποικίλλουν μεταξύ των πολιτισμών, απαιτώντας αρκετές φορές να τροποποιηθούν ή να προσαρμοστούν οι σχετικοί κανόνες σχεδιασμού των αθλητικών δράσεων, οι διαδικασίες προσέγγισης και οι μεθοδολογίες υλοποίησης, ώστε να ταιριάζουν στις συγκεκριμένες πολιτισμικό status των κοινωνικών ομάδων που συμμετέχουν (Cunningham, 2004).

Είναι σημαντικό κατά συνέπεια να αναφερθεί, ότι για την υλοποίηση μιας αθλητικής δράσης/εκδήλωσης, τα πρότυπα και η μεθοδολογία προσέγγισης κατά τη διαπροσωπική επικοινωνία με τους πιθανούς συμμετέχοντες στην συγκεκριμένη

δράση, οφείλουν να μεταβάλλονται ανάλογα με τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες των ομάδων στόχων (Girginov, et al., 2006). Στις προαναφερόμενες περιπτώσεις η διαπροσωπική επικοινωνία με έμφαση στο σεβασμό της διαφορετικότητας, της διάθεσης για ανάδειξη/βελτίωση των ατομικών δυνατοτήτων/ικανοτήτων, με παράλληλη ένταξη στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (έναντι του κοινωνικού αποκλεισμού), μπορούν να αποτελέσουν θετικές παραμέτρους της μεγιστοποίησης της συμμετοχής στον αθλητισμό. Ανάλογα με την ευαισθησία, την εφαρμοσμένη στρατηγική πολιτική, τις μεθοδολογικές πρακτικές και τις δεξιότητες έναντι σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, οι αθλητικών μάνατζερ μπορούν να ενισχύσουν ή να επιδεινώσουν τις διεθνικές σχέσεις, τη προσέλκυση, την επιτυχή υλοποίηση αθλητικών δράσεων, τα κίνητρα και κύρια τη συμμετοχή.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι η διαχείριση αθλητικών οργανισμών στις αρχές του 21ου αιώνα, περιλαμβάνει την εφαρμογή τεχνικών και στρατηγικών που είναι εμφανείς στην πλειονότητα των σύγχρονων επιχειρηματικών, κυβερνητικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Παράλληλα, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, η καινοτομία και η δυνατότητα προσφοράς νέων αθλητικών παροχών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες του αθλητικού κοινού αναφοράς, θα πρέπει να αποτελούν βασικό επίκεντρο των εμπλεκόμενων αθλητικών στελεχών (Haneda & Ito, 2018). Επίσης, η αυξανόμενη τάση του παγκόσμιου ανταγωνισμού στο πεδίο του Αθλητισμού, διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται οι αθλητικές οργανώσεις/οντότητες να μετεξελιχθούν μέσω της οργανωτικής και διοικητικής καινοτομίας, να αποκτήσουν ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή σε διαφορετική περίπτωση να φθίνουν και να καταργούνται.

Επομένως, εφόσον οι χώρες θέτουν σαν στόχο την καθιέρωση των αθλητικών τους γεγονότων σε διεθνές επίπεδο, θα πρέπει να θέσουν σαν προτεραιότητα τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη αποτελεσματικών πολιτικών που να διέπουν τον αθλητισμό, αλλά κυρίως να προβούν στην επιλογή κατάλληλα εξειδικευμένου και εκπαιδευμένου προσωπικού στην διαχείριση αθλητικών γεγονότων. Η συμβολή εξειδικευμένων στελεχών στο σχεδιασμό και την διαχείριση αθλητικών γεγονότων κρίνεται καθοριστική ώστε να διευθύνει και να διαχειρίζεται τα αθλητικά προγράμματα ή εκδηλώσεις, το οποίο θα μπορεί να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά

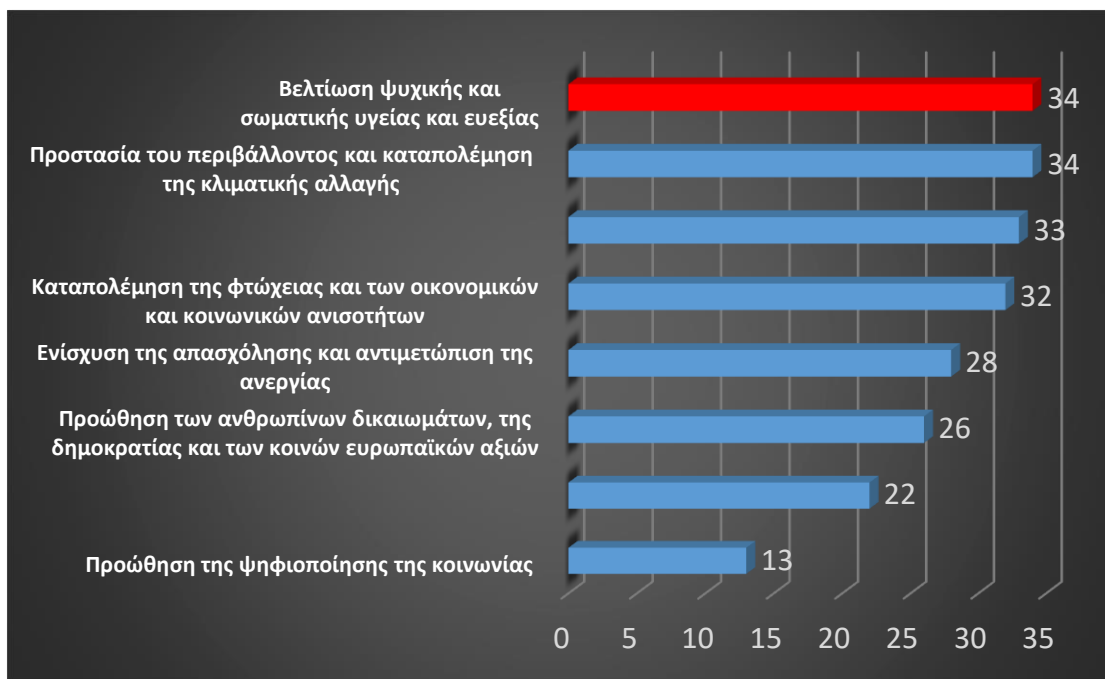
στην αντιμετώπιση προβλημάτων κατά την υλοποίηση τους και να διαμορφώνει τις βέλτιστες συνθήκες υλοποίησης, οι οποίες θα ικανοποιούν τις πολύπλευρες ανάγκες των κοινωνικών ομάδων που θα συμμετέχουν στα προαναφερόμενα αθλητικά προγράμματα ή εκδηλώσεις. Οι ίδιες βασικές απαιτήσεις απαιτούνται και για τα διάφορα αθλητικά δρώμενα και διαδικασίες, τοπικού ή περιφερειακού επιπέδου, όπου ενώ οι απαιτήσεις είναι πιο περιορισμένης εμβέλειας, όμως η φιλοσοφία σχεδιασμού και τα βασικά βήματα υλοποίησης είναι ταυτόσημα.

Μια πρόσφατη Πανευρωπαϊκή ερευνητική μελέτη (ESSA, 2019) του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Αθλητισμού και Απασχόλησης (EOSE), στο οποίο συμμετείχε και η Ελλάδα (ΓΓΑ μέσω του εκπροσώπου της Dr. Πίγκου) στόχευε α) στο να εντοπιστεί και να αναλυθεί η αυξανόμενη και μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας στον Αθλητικό χώρο, β) να δημιουργηθεί μια ενημερωμένη εικόνα της απασχόλησης και γ) να εντοπιστούν οι ανάγκες για δεξιότητες, εκπαίδευση και μελλοντικές προτεραιότητες που βασίζονται σε ερευνητικά δεδομένα σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο συνολικός εργαζόμενος ελληνικός πληθυσμός σε αθλητικούς οργανισμούς (διαφορετικών ειδικοτήτων, όπως προπονητές διοικητικοί, αθλητικοί επιστήμονες υποστήριξης, σύμβουλοι, κα) το 2018 ήταν 17.303, ενώ σε σύγκριση με το 2011 ο αντίστοιχος πληθυσμός ήταν 9.733. Έτσι, σημειώνεται αύξηση κατά την περίοδο αυτή κατά 7.570 (77,7%). Δεδομένο ότι αυτή η αύξηση είναι πολύ σημαντική, υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω έρευνα ώστε, πέρα από τους προαναφερόμενους λόγους (αύξηση αθλουμένων) να αξιολογηθούν οι λόγοι για την παρατηρούμενη αύξηση του αριθμού των επαγγελματιών στον αθλητικό χώρο (νέες αθλητικές πολιτικές, επενδύσεις στον αθλητικό χώρο, κ.λπ.) καθώς και οι στοχευμένες δεξιότητες που απαιτούνται στην ανταπόκριση των απασχολούμενων στο χώρο του Αθλητισμού. Η απεικόνιση των αποτελεσμάτων σε Εθνικό επίπεδο (αποτελέσματα ερευνητικής διαδικασίας με τη χρήση κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο σε Ελληνικούς φορείς, με κάθε είδους εμπλοκή στον Αθλητισμό, όπως: Εκπαιδευτικοί, Αυτοδιοικητικοί Α΄ και Β΄ βαθμού, Επιστημονικοί φορείς, Αθλητικές Ομοσπονδίες, κα.) εμφανίζονται στο ακόλουθο Γράφημα.



Γράφημα 3. Συνολικός αριθμός εργαζομένων στον αθλητισμό στης Ελλάδα ανά έτος
(Πηγή:https://www.essasport.eu/wpcontent/uploads/2020/01/ESSA_Sport_National_Report_Greece.pdf)

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέδειξε το έτος 2022 ως «Ευρωπαϊκό Έτος Νεολαίας» για να υποστηρίξει τη νέα γενιά που έχει υποφέρει περισσότερο κατά την πανδημία του COVID-19. Τα αποτελέσματα Πανευρωπαϊκής έρευνας που δημοσιεύεται από το Eurobarometer (2022) και διεξήχθη με κύριο ερώτημα: «Ποια είναι τα βασικά θέματα στα οποία πιστεύετε ότι πρέπει να επικεντρωθεί το Ευρωπαϊκό Έτος Νεολαίας;» (με δυνατότητα επιλογής μέχρι τρεις (3) απαντήσεις), ήταν τα ακόλουθα:

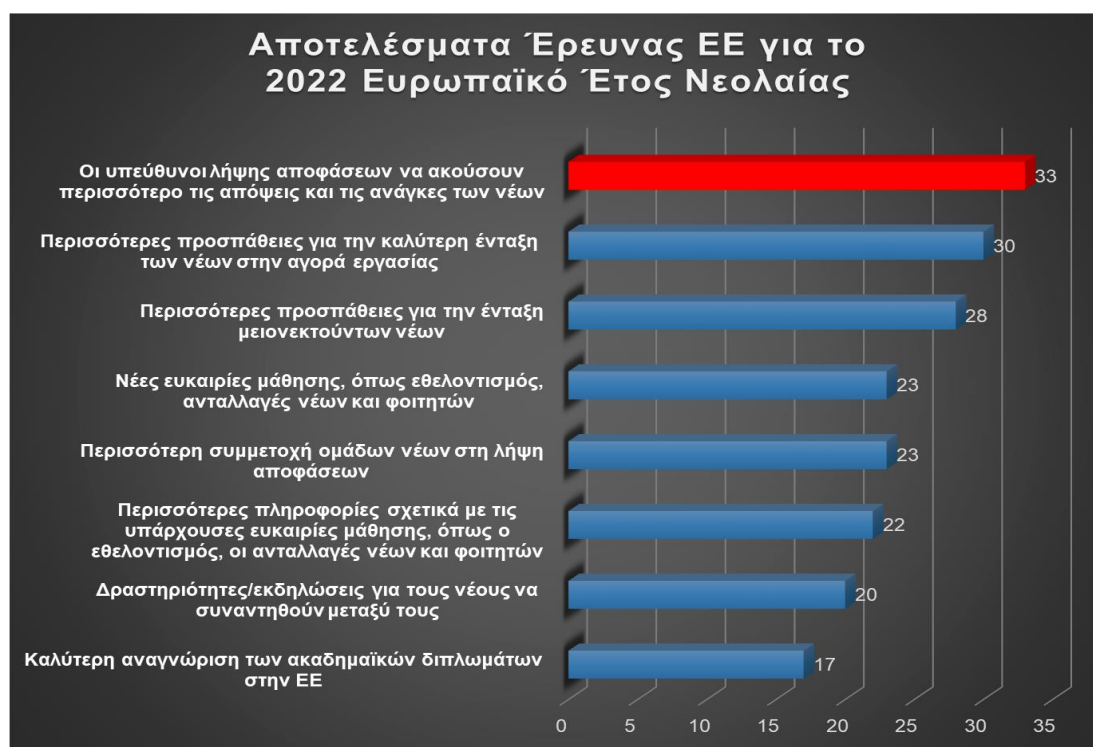


Γράφημα 4. Αποτελέσματα Πανευρωπαϊκής έρευνας που δημοσιεύεται από το Eurobarometer (2022) στο ερώτημα: «Ποια είναι τα βασικά θέματα στα οποία πιστεύετε ότι πρέπει να επικεντρωθεί το Ευρωπαϊκό Έτος Νεολαίας;»

Από τα αποτελέσματα της Πανευρωπαϊκής έρευνας, προκύπτει ότι πρώτη προτεραιότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα αποτελεί η «Βελτίωση της ψυχικής και σωματικής υγείας και ευεξίας» (με 34%), εύρημα που επιβεβαιώνεται και από την διεθνή βιβλιογραφία (Guddal, et al., 2019), ενώ οι αμέσως επόμενες τρεις προτεραιότητες, όπως καταγράφηκαν, αποτελούσαν η προστασία του περιβάλλοντος και καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής (34%), η βελτίωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένης της ελεύθερης κυκλοφορίας φοιτητών, μαθητευόμενων, μαθητών κ.λπ. (33%) και η καταπολέμηση της φτώχειας και των οικονομικών και κοινωνικών ανισοτήτων (32%). Η αποτύπωση των προαναφερόμενων προτεραιοτήτων των πολιτών θα πρέπει να αποτελέσουν βασικό κριτήριο στον καθορισμό τόσο του Ευρωπαϊκού Στρατηγικού σχεδιασμού με στόχευση στην Αθλητική δραστηριότητα, όσο και των αντίστοιχων Εθνικών.

Επίσης, διαμέσου των απαντήσεων της ίδιας έρευνας στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Έτος Νεολαίας 2022 (Eurobarometer 502, 2022), οι νέοι της Ευρώπης κατέθεσαν την θέση ότι αναμένουν η κοινωνία/πολιτεία και ειδικότερα οι υπεύθυνοι λήψης στρατηγικών αποφάσεων/πολιτικών (decision-makers) θα πρέπει να

αφουγκράζονται περισσότερο τις απόψεις και τις ανάγκες των νέων, καθώς και να υπάρξουν επιπρόσθετα κίνητρα και πολιτικές στήριξης στην αγορά εργασίας για τα νέα στελέχη σε διάφορους τομείς, όπως ο Αθλητισμός. Είναι σημαντικό ότι τίθεται με εμφατικό τρόπο η διαμόρφωση πολιτικών για την ένταξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων και την κοινωνική συνένωση μέσω εκδηλώσεων. Το ακόλουθο γράφημα παρουσιάζει τις θέσεις των νέων προς τους υπεύθυνους για χάραξη στρατηγικών στόχων για τις προτεραιότητες τους, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην αποτύπωση των εκάστοτε Εθνικών στρατηγικών στόχων και ειδικότερα στον Αθλητικό Τομέα από τα κράτη μέλη:



Γράφημα 5. Αποτελέσματα Πανευρωπαϊκής έρευνας που δημοσιεύεται από το Eurobarometer (2022) στο ερώτημα: «Προτεραιότητες για το έτος Νεολαίας 2022»

3.2. Οι βασικές αρχές και φιλοσοφία για τον Αθλητικό στρατηγικό ανασχεδιασμό στο πλαίσιο της Δια βίου Άθλησης

Οι σύγχρονες απαιτήσεις αλλά και προκλήσει που έρχεται αντιμέτωπος ο αθλητισμός, καθώς και η αναμφισβήτητη κοινωνικοοικονομική επίδραση της Άθλησης για Όλους και της Δια βίου Άθλησης (Breslin, et al., 2019; Eime *et al.*,

2015; Μαραγκού 2018,) επισημαίνουν την αναγκαιότητα επανακαθορισμού του σχεδιασμού των ΠΑΓΟ, ο οποίος θα θέτει τους εξής στόχους:

α) την βελτίωση μιας σύγχρονης υποδομής/βάσης για την διαμόρφωση καταλληλότερου αθλητικού περιβάλλοντος υλοποίησής τους

β) τη μετάβαση σε μια ολιστική διαφοροποίηση της φιλοσοφίας προγραμμάτων Άθλησης για Όλους, καθώς και την απλούστευση της διαδικασίας κατάθεσης της πρότασης από τους Φορείς υλοποίησης και

γ) στη δημιουργία καινοτόμων και υβριδικών προγραμμάτων άθλησης (κυρίως υπαίθριων/ανοικτών χώρων άθλησης), με γνώμονα την κάλυψη των αθλητικών αναγκών περισσότερων πολιτών, με παράλληλη εκμετάλλευση όλων των δημοτικών χώρων και χώρων αναψυχής (Αλεξανδρή, 2011), καθώς και

δ) τη αναβάθμιση του γνωστικού επιπέδου των ΠΦΑ για ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Επιπλέον, η τεχνογνωσία που έχει σωρευθεί χάρις στις επιμέρους πρωτοβουλίες που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα στο πλαίσιο της Άθλησης για Όλους, αλλά και της Δια βίου Άθλησης, δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρύτερης διάχυσης προκειμένου να διευκολυνθεί η διάδοση των καλών πρακτικών και να ενθαρρυνθεί η εφαρμογή σε ευρύτερη κλίμακα. Ενόψει των ανωτέρω, και ιδίως της ανάγκης για ενίσχυση της εφαρμογής δράσεων αθλητισμού κρίνεται απαραίτητο να ενισχυθεί η ικανότητα των στελεχών των δημόσιων φορέων και προγραμμάτων που μετέχουν σε συναφή πεδία πολιτικών να ανταποκρίνονται με επάρκεια στις διαδικασίες σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης των οικείων δράσεων.

Σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί κινητήρες - ή οι προμηθευτές - της ανάπτυξης επικρίνονται όλο και περισσότερο, ο αθλητισμός θεωρείται σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία (Grimminger, 2013; MacDonald, et al., 2011; Steinbach & Osterlund 2017), ως ένα όχημα που μπορεί να φτάσει στις κοινότητες με μηνύματα με τρόπο που δεν μπορούν οι πολιτικοί, οι πολυμερείς υπηρεσίες και οι ΜΚΟ, τονώνοντας το αίσθημα του «συν-ανήκει» (Theeboom, et al, 2010), ενδυναμώνοντας τις οικογενειακές σχέσεις (τις σχέσεις γονέα και παιδιού ή συζύγων μεταξύ τους) και συνολικά ενισχύοντας καταλυτικά τη διαδικασία κοινωνικής ένταξης των διαφορετικών ομάδων ή/και φύλων (Stefansen, et al., 2016).

Μια άλλη καθοριστική παράμετρος, που θα πρέπει να αναλυθεί και συνυπολογισθεί, κατά τον σχεδιασμό ενός στρατηγικού σχεδιασμού για τον αθλητισμό, είναι το γεγονός ότι στις σύγχρονες κοινωνίες ο κατάλογος των πρωτοβουλιών στον τομέα της ανάπτυξης μέσω του αθλητισμού είναι εντυπωσιακός. Οι συγκεκριμένες πρωτοβουλίες/τάσεις, εκτείνονται σε πολλές πτυχές της διεθνούς ανάπτυξης, με κύριο γνώμονα το σκεπτικό ότι ο αθλητισμός μπορεί να αποτελέσει ένα δυναμικό κινητήρα, που ωθεί δυναμικά τις αναπτυξιακές πρωτοβουλίες (Beacom & Levermore, 2012; Hartmann & Kwauk, 2011), τόσο διαμέσου εθνικών αναπτυξιακών στρατηγικών, όσο και διαμέσου της ευαισθητοποίησης για την κοινωνική ένταξη διαφορετικών κοινωνικών ομάδων (Levermore, 2008; Stefansen, et al., 2016.).

Ένα χαρακτηριστικό που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη σε αυτή την θεώρηση των προαναφερόμενων οργανισμών ανάπτυξης μέσω του αθλητισμού, είναι το γεγονός ότι οι οργανώσεις αυτές δεν είναι μονοδιάστατα προσδιορισμένες θεματικά (οι εμπλεκόμενοι δηλαδή δεν δραστηριοποιούνται κυρίως με τα αθλητικά δρώμενα, όπως τα αθλητικά σωματεία, αθλητικές ομοσπονδίες, κτλ), αλλά περιλαμβάνουν φορείς κοινωνικών υπηρεσιών, φιλανθρωπικά ιδρύματα, εκπαιδευτικά ιδρύματα, εταιρίες κοινωνικής ευθύνης, όπως επίσης φυσικά πρόσωπα και αθλητικούς συλλόγους, με τουλάχιστον σημαντικό μέρος της στοχοθεσίας τους να αποτελεί η επίτευξη της κοινοτικής ανάπτυξης και της γενικότερης κοινωνικής αλλαγής/μετεξέλιξης μέσω του αθλητισμού (Stefansen, et al., 2018).

Κατά συνέπεια η ανάγκη για την διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδιασμού κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης διαμέσου του Αθλητισμού, διαμορφώνει το πλαίσιο για πρόσληψη ενός κατάλληλα εκπαιδευμένου στελεχιακού δυναμικού, που θα μπορεί να σχεδιάζει και να προσαρμόζει την εφαρμογή δράσεων και πολιτικών, ανάλογα με τις διαφορετικές κοινωνικές ομάδες στόχους, τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες ενός κράτους ή τοπικής κοινωνίας και τους στρατηγικούς στόχους ανάπτυξης και βελτίωσης των συνθηκών της καθημερινότητας των πολιτών, με παράλληλη δημιουργία θετικού κλίματος κοινωνικής συνεύρεσης και επικοινωνίας.

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι ένα από τα πεδία της στρατηγικής στόχευσης, στο πλαίσιο της ανάπτυξης μέσω του αθλητισμού, τόσο σε Εθνικό, όσο και σε τοπικό επίπεδο, περιλαμβάνει την προώθηση της εκπαίδευσης και της μετα-δευτεροβάθμιας

εκπαίδευσης, μέσα από προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης, προσανατολισμένα ώστε να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι δυνατότητες και επιδεξιότητες τόσο δημιουργών όσο και υλοποιητών αθλητικών προγραμμάτων ή δράσεων με στόχο την αύξηση της ευαισθητοποίησης για τις υπηρεσίες ψυχικής υγείας και την υπέρβαση ανάλογων προβλημάτων, καθώς την ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας και ανάλογων δεξιοτήτων σημαντικών για τον εργασιακό τους βίο (Clutterbuck & Doherty, 2019).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, οι σύγχρονες εργασιακές προκλήσεις στον Αθλητικό χώρο, που θα διαμορφώσει σε μεγάλο βαθμό την αγορά εργασίας του μέλλοντος (Γκιτάκου, 2017), εστιάζεται στην γνώση της παροχής αθλητικών υπηρεσιών που συνδυάζουν τις παραμέτρους της οικονομικής καινοτομίας, των νέων τεχνολογιών, της ολιστικής σχεδίασης ανά ομάδα στόχο, την υπέρβαση του αστικοποιημένου περιβάλλοντος και τη δημογραφική αλλαγή (Bakhshi, et al., 2017). Η προαναφερόμενες πολυποίκιλες αλλαγές στις σύγχρονες κάθε φορά προκλήσεις απαιτούν τόσο την προσαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού των ανάλογων Οργανισμών, καθώς και την ανάλογα προσαρμοζόμενη εκπαίδευση των στελεχών τους.

Εν κατακλείδι, η αναγκαιότητα του σχεδιασμού και του καθορισμού των αναγκαίων δράσεων υλοποίησης ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού στο πλαίσιο των Προγραμμάτων ή Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους, ενέκειται στην βασική αρχή του ότι δεν έχει σημασία πόσο καλά ένας π.χ. διοικητικός παράγοντας στον αθλητικό χώρο ενός ΟΤΑ, ή ένας ΠΦΑ εργαζόμενος σε αυτόν ή ένας εμπυχωτής, μπορεί να πραγματοποιήσει μια αθλητική δραστηριότητα (όπως το ποδήλατο βουνού ή μια αθλητική δραστηριότητα σε ένα πάρκο/υπαίθριο χώρο), άλλα το ζητούμενο είναι πως θα δημιουργήσει μια ευέλικτη βάση διαφορετικών αθλητικών παροχών, που σχετίζονται με το κοινωνικό status και το κινητικό υπόβαθρο των ομάδων στόχων που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά (Θεοδωράκης, κα., 2017).

Μια πολύ καλή προσέγγιση στην διαμόρφωση των βασικών αρχών στην εκπαίδευση των απασχολούμενων στον Αθλητισμό αλλά και ειδικότερα στην Δια βίου Άθληση όλων των κοινωνικών ομάδων, αποδίδεται από τα αποτελέσματα του Ευρωπαϊκού προγράμματος GHANGE (<https://www.change-sport.eu/> 2019-2022) (στο οποίο συμμετέχει η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού μέσω του εκπροσώπου της και προϊσταμένου της Δ/σης Άθλησης για Όλους, Προβολής, Ανάπτυξης

Αθλητισμού, Επιστημονικής Υποστήριξης & Διεθνών Σχέσεων Dr. Γ. Πίγκου) το οποίο συντονίζεται από το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Αθλητισμού και Απασχόλησης (EOSE). Σύμφωνα με το Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο προτείνεται ένας εκπαιδευτικός κύκλος πέντε βασικών σταδίων, το οποίο οι εργοδότες και οι πάροχοι εκπαίδευσης/κατάρτισης προτείνεται να ακολουθήσουν, ώστε να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν την εκπαίδευση των εμπλεκομένων στην Δια βίου άθληση όλων των κοινωνικών ομάδων, αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο το πλαίσιο ικανοτήτων των επαγγελματικών προτύπων, το πλαίσιο ιδιοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων. Μέσα στο πλαίσιο της εκπαίδευσης μπορεί να αποτελέσει η διαδικασία της ανάληψης πρωτοβουλιών για στρατηγικό σχεδιασμό Αθλητικών δράσεων σε διαφορετικούς κάθε φορά τύπους κοινοτήτων και ομάδων συμμετεχόντων. Στα αποτελέσματα της μελέτης του προγράμματος GHANGE καταγράφεται η προτροπή για την διαμόρφωση των προϋποθέσεων επίτευξης νέων τύπων αναπτυξιακών στόχων, με την πιθανή χρήση διαφορετικών αθλητικών δραστηριοτήτων, προσαρμοσμένων στις αντίστοιχες ανάγκες των διαφορετικών ομάδων στόχων.

Κατά συνέπεια αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση η απόκτηση ανάλογων δεξιοτήτων, ώστε το στέλεχος που προβαίνει στην διαμόρφωση των αθλητικών στρατηγικών σχεδιασμών υλοποίησης, να μπορεί παράλληλα να ανταποκρίνεται με επάρκεια στο σχεδιασμό και μεθόδων υλοποίησης καινοτόμων οργανωτικών πολιτικών και διαδικασιών ή και να δύναται να καταθέτει προτάσεις για αλλαγές στη οικεία κάθε φορά νομοθεσία, ώστε να τεκμηριώνονται θεσμικά οι όποιες ενέργειες υλοποίησης.

Τα επόμενα χρόνια όπου τα ΝΠΔΔ ή τα ΝΠΙΔ που ανήκουν στην Γενική Κυβέρνηση τα οποία δεν θα διαθέτουν στελεχιακό δυναμικό με τις σύγχρονες ή επαρκείς δεξιότητες και γνώσεις, θα αποτελούν μη επωφελείς υπηρεσίες για τους πολίτες, το οποίο θα έχει ευρύτατο αντίκτυπο τόσο στο δημόσιο Οργανισμό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι τα αντίστοιχα επιμορφωμένα Αθλητικά στελέχη στρατηγικού σχεδιασμού, έχοντας αποκτήσει ένα πλέγμα δεξιοτήτων, όχι μόνο στον χώρο του αθλητισμού, αλλά και στον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό παροχής υπηρεσιών προς διαφορετικές κοινωνικές/ ηλικιακές ομάδες, βρίσκονται σε χαμηλότερο κίνδυνο να χάσουν τη δουλειά τους, να είναι άνεργοι ή να έχουν δυσκολίες στην εύρεση νέας κατάλληλης θέσης.

Ως σημαντική δυναμική αντιρρόπησης του προαναφερόμενου φάσματος των εμπλεκόμενων στελεχών στον Αθλητικό τομέα, αποτελεί η απόκτηση ευέλικτων/στοχευμένων δεξιοτήτων διαμέσου της επαγγελματικής εκπαίδευσης στα επιμορφωμένα προαναφερόμενα στελέχη (Σαράντου, κ.α., 2020), με παράλληλη σταθεροποίηση των εργασιακών τους σχέσεων, καθώς και την οικονομική ανάπτυξη τόσο των ιδίων (αυξημένα κέρδη και υψηλότερο βιοτικό επίπεδο) όσο και των Οργανικών μονάδων τους οποίους υπηρετούν.

Επιπροσθέτως των προαναφερόμενων και σύμφωνα με τα αποτελέσματα πρόσφατων Πανερωπαϊκών μελετών (ESSA, 2019), οι Δημόσιοι εργοδότες Φορέων/Οργανισμών (πχ. ΟΤΑ) στο χώρο του Αθλητισμού, αναζητούν για τις υπαίθριες Αθλητικές δραστηριότητες για Όλους, ΠΦΑ ή εμψυχωτές κτλ, που όντως διαθέτουν τις προαναφερόμενες δεξιότητες, καθώς και της δημιουργικής στρατηγικής σκέψης, αλλά δυστυχώς λόγω της αδυναμίας εύρεσης των αντίστοιχων προσόντων στελεχιακού δυναμικού, αναγκάζονται να συμβιβάζονται με εργαζόμενους που κυρίως έχουν αποκτήσει κάποιες βασικές γενικές τεχνικές δεξιότητες, γεγονός που υποβαθμίζει το παρεχόμενο έργο, απογοητεύοντας τις επωφελούμενες κοινωνικές ομάδες στόχους, που πολλές φορές απομακρύνονται από την αντίστοιχη αθλητική δραστηριότητα (Thienemann & Lapeyrière, 2020).

3.3. Η ανάπτυξη του ελληνικού Μοντέλου Άθλησης για Όλους

Στην Ελλάδα, η κύρια ευθύνη για την χάραξη και εφαρμογή την αθλητικής στρατηγικής πολιτικής βρίσκεται διαχρονικά στην Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (ΓΓΑ), η οποία σε διοικητικό επίπεδο, εποπτεύεται διαχρονικά από διάφορα Υπουργεία, όπως το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού (που είναι και το σημερινό καθεστώς), το Υπουργείο Υγείας και το Υπουργείο Παιδείας, με τοποθέτηση πάντα Υφυπουργού για θέματα Αθλητισμού.

Η πρώτη σχεδιασμένη εφαρμογή στρατηγικής πολιτικής της ΓΓΑ για τη Διάβιου Άθληση των πολιτών, ξεκίνησε το 1983 με την υλοποίηση των προγραμμάτων όπως ονομάστηκαν του «Μαζικού Αθλητισμού». Ο όρος υιοθετήθηκε από αντίστοιχα προγράμματα χωρών του τότε «Ανατολικού Μπλοκ», των οποίων ανάλογα προγράμματα ήταν πολύ διαδεδομένα και ο όρος προσδιόριζε την «μαζική»

συμμετοχή σε ομοειδή τυποποιημένα αθλητικά προγράμματα (Foldesi, 1991). Κατά την πρώτη εφαρμογή των προγραμμάτων του «Μαζικού Αθλητισμού» (1983) οι βασικές ομάδες στόχοι αποτέλεσαν:

α) **τα παιδιά**, με κύρια στόχευση τη γνωριμία τους με διαφορετικά αθλήματα και δραστηριότητες, ενώ δευτερευόντως στόχευε μακροπρόθεσμα στην υιοθέτηση του προτύπου της Διά βίου Άθλησης, και

β) **οι γυναίκες**, όπου την συγκεκριμένη περίοδο είχε προκύψει ουσιαστική ανάγκη για ενασχόληση τους με τον αθλητισμό (Kamberidou, 2016; McLendon & Michelson, 2021.), λόγω της ύπαρξης μέχρι τότε μιας έντονης αρνητικής κοινωνικής προσέγγισης, ειδικά της γυναικείας ενασχόλησης με τον αθλητισμό (και γενικότερα με τις αθλητικές δραστηριότητες σε οργανωμένες αθλητικές υποδομές, ιδιωτικές ή δημόσιες).

Κατά την διάρκεια των χρόνων από το 1983 μέχρι το 1996, η διαδικασία της υλοποίησης στερείτε ενός Οργανωμένου καταγεγραμμένου πλαισίου λειτουργίας, βάση του οποίου κατανέμονται τα διαφορετικά προγράμματα «Μαζικού Αθλητισμού» (ανυπαρξία κριτηρίων καθορισμού π.χ. ποσοτικών χαρακτηριστικών ανά ομάδα στόχο), ενώ επίσης η καταγραφή των αιτημάτων δεν πραγματοποιείται με μια σαφώς προσδιορισμένη αιτιολογία αναγκαιότητας, καθώς και την καταγραφή των αναγκαίων πληροφοριών καθορισμού των παραμέτρων υλοποίησης (όπως σύντομο προσδιορισμό περιεχόμενου προγράμματος) ή των δυνατοτήτων υλοποίησης σύμφωνα με την υλικοτεχνική υποδομή. Η διαδικασία του αριθμητικού προσδιορισμού των προγραμμάτων πραγματοποιείται μετά από «διαπραγμάτευση» της ΓΓΑ και του αντίστοιχου Δήμου υλοποίησης. Μια αξιοσημείωτη παράμετρο υλοποίησης που στόχευε στην καλύτερη λειτουργία και εποπτεία των προγραμμάτων, την περίοδο 1983-1996, ήταν η θέσπιση της θέσης του Νομαρχιακού υπευθύνου ο οποίος ήταν Καθηγητής Φυσικής Αγωγής (Κ.Φ.Α.) διορισμένος στο Δημόσιο και είχε έδρα το Γραφείο Φυσικής Αγωγής του νομού του ή άλλο χώρο που θα οριστεί από το Νομάρχη. Ο ορισμός του Ν.Υ. πραγματοποιείται από τη Γ.Γ.Α. Ο Ν.Υ. είχε ως βασική υπευθυνότητα την ενημέρωση και τη συνεργασία με τους φορείς του Α βαθμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, για θέματα που αφορούν τα προγράμματα «Μαζικού Αθλητισμού».

Κατά την περίοδο 1996-97 διαμορφώθηκε για πρώτη φορά, από ολιγομελή ομάδα εργασίας της ΓΓΑ, μια έντυπη καθορισμένη διαδικασία κατάθεσης αιτημάτων από τους Φορείς υλοποίησης, καθώς και έγγραφης αποτύπωσης της μεθοδολογικής διαδικασίας υλοποίησης των προγραμμάτων Άθλησης για Όλους, διαμέσου ενός Οργανωτικού πλαισίου (ΟΠ), το οποίο περιλάμβανε στα κεφάλαιά του, αναλυτικά:

- ✓ Τη φιλοσοφία και τους σκοπούς των προγραμμάτων Άθλησης για Όλους
- ✓ Τη περιγραφή, τις κατηγορίες και τα είδη των προγραμμάτων, όπου αναλύονται τα προγράμματα τόσο στις διάφορες ηλικιακές ομάδες, ενώ γίνεται διαχωρισμός σε γενικά προγράμματα και ειδικά, για ειδικές κοινωνικές ομάδες (όπως άσκηση ατόμων με ειδικές ανάγκες στα πλαίσια του ελεύθερου χρόνου, άσκηση στα κέντρα απεξάρτησης, άσκηση στα κέντρα Ψυχικής Υγείας, άσκηση στις φυλακές, κα.). Ειδική αναφορά υπάρχει για τα πρότυπα και καινοτόμα προγράμματα και αθλητικές δραστηριότητες
- ✓ Την οργανωτική δομή
- ✓ Τον καθορισμό των διαδικασιών υλοποίησης και χρηματοδότησης ανά πρόγραμμα
- ✓ Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ενεργειών από τον Φορέα υλοποίησης με καθορισμό των προθεσμιών υποβολής αιτήσεων καθώς και τους όρους εφαρμογής των προγραμμάτων
- ✓ Τις διαδικασίες πρόσληψης και τους όρους απασχόλησης των Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής (ΠΦΑ), και
- ✓ Την δημιουργία επιστημονικής υποστήριξης προγραμμάτων

Στο προαναφερόμενο ΟΠ της περιόδου 1996-7, αντικαταστάθηκε ο όρος προγράμματα «Μαζικού Αθλητισμού» με το «Άθλησης για Όλους», σε συμφωνία με την αντίστοιχη ορολογία της ΕΕ (Sport for All), καθώς και τη σύγχρονη ανάγκη για υλοποίηση εξειδικευμένων προγραμμάτων: ανά ηλικία, κινητική δυνατότητα, ευάλωτη κοινωνική ομάδα, κτλ. Παράλληλα, την ίδια περίοδο (1996-7) διαμορφώθηκαν από την ίδια ολιγομελή ομάδα εργασίας της ΓΓΑ, ειδικά πρότυπα έντυπα κατάθεσης των αιτούντων προτάσεων από τον Φορέα ανά πρόγραμμα, καθώς και ειδικά έντυπα καταγραφής της υλοποίησης τους. Τα προαναφερόμενα έντυπα θα έπρεπε κάθε έτος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα να συμπληρώνονται από τους

Φορείς υλοποίησης και να καταθέτονται στην ΓΓΑ και ειδικότερα στο(τα) ανάλογο(α) Τμήμα(τα) ευθύνης για την παρακολούθηση και έλεγχο των προγραμμάτων Άθλησης για Όλους.

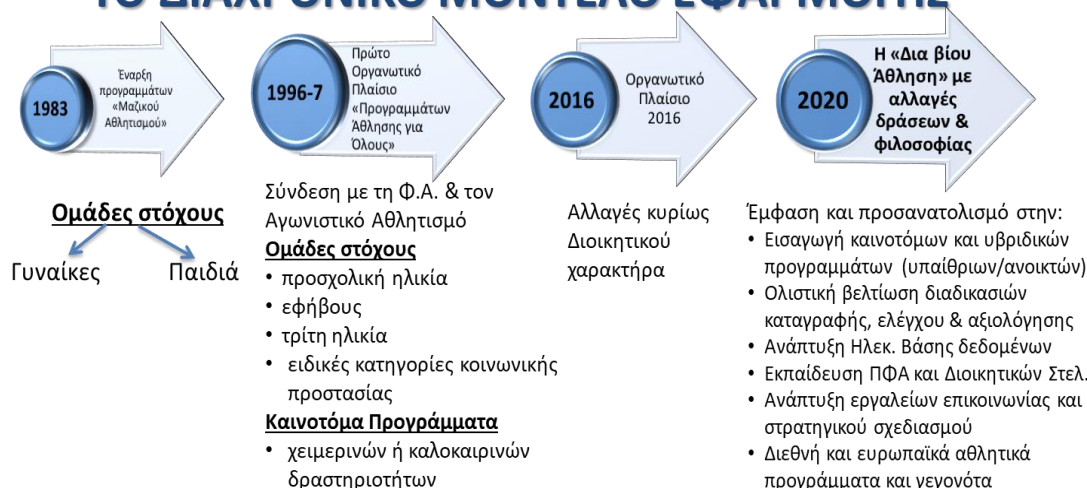
Η προαναφερόμενη διαδικασία, με τις όποιες μικρές επικαιροποιήσεις των εντύπων, ώστε να ικανοποιείται το επικαιροποιημένο ΟΠ (όπως σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα αναμορφωνόταν), ακολουθείται μέχρι και την συγγραφή του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού.

Η μακρόχρονη διαδικασία υλοποίησης των Αθλητικών προγραμμάτων της “Άθλησης για Όλους” (ΑγΟ), αποτέλεσε το εφαλτήριο ώστε η συσσωρευμένη προαναφερόμενη εμπειρία να επενδυθεί με την αναμόρφωση των ισχυόντων προγραμμάτων και την προσαρμογή τους στις σύγχρονες επιστημονικά τεκμηριωμένες προοπτικές.

Παράλληλα, οι μεταβαλλόμενες αναγκαιότητες και απαιτήσεις του αθλητικού χώρου όπως διαμορφώνονται με τα σύγχρονα δεδομένα και προκλήσεις, καθώς και η αναμφισβήτητη κοινωνικοοικονομική επίδραση του αθλητισμού, αποτέλεσαν την καταλυτική παράμετρο για ένα δυναμικό επανακαθορισμό του σχεδιασμού των προαναφερόμενων αθλητικών προγραμμάτων, ο οποίος θα έπρεπε να στοχεύει στην μορφοποίηση μιας σύγχρονης υποδομής/βάσης για την διαμόρφωση του καταλληλότερου αθλητικού περιβάλλοντος υλοποίησης τους.

Η μετεξέλιξη του ανάλογου Οργανωτικού Πλαισίου (ΟΠ) το 2020 (της Υπουργικής Απόφασης με την υπ. αριθ. ΥΠΠΟΑ/ΓΔΟΑ/ΔΑΟΠΑΑΕΥΔΣ/69097/2670/170 και με ΦΕΚ461/Β/14-2-2020) στόχευε να μετατρέψει τα προγράμματα Άθλησης για Όλους ως όχημα για την διαμόρφωση ενός νέου κοινωνικό προτύπου και ειδικότερα μια δυναμική αλλαγής του τρόπου ζωής των πολιτών, στοχεύοντας στην καλλιέργεια της νοοτροπίας για τη Δια Βίου Άθληση. Ειδικότερα αποτέλεσε μια προσπάθεια απάντησης στην ανάγκη του κάθε πολίτη για φυσική δραστηριότητα και παράλληλα τον συγκερασμό της ψυχαγωγίας με την πολυθεματική προσέγγιση της αθλητικής δραστηριότητας, για διαφορετικές κοινωνικές ομάδες

ΤΟ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ



Σχήμα 8. Το Διαχρονικό μοντέλο εφαρμογής της Άθλησης για Όλους στην Ελλάδα

Οι βασικές στρατηγικές αρχές του νέου ΟΠ των Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων για Όλους (ΠΑγΟ και ΕΑγΟ), αλλά και γενικότερα για την κατάρτιση στρατηγικού σχεδιασμού ενός οποιουδήποτε Αθλητικού Οργανισμού που εμπλέκεται με τα ΠΑγΟ και ΕΑγΟ, εδράζονται στη λύση καίριων θεμάτων της καθημερινότητας που τίθενται στις σύγχρονες κοινωνίες, καθώς και στις κοινωνίες του άμεσου μέλλοντος. Ειδικότερα ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός οποιουδήποτε Αθλητικού Φορέα/Οργανισμού, θα πρέπει να σχεδιάζει και να εναρμονίζει ανάλογες Αθλητικές πολιτικές και δράσεις ώστε ο Αθλητισμός να μπορεί να συνεισφέρει καταλυτικά στην λύση των προαναφερόμενων κοινωνικοοικονομικών θεμάτων, διαμορφώνοντας μια εναλλακτική αντιρρόπησης των όποιων αρνητικών σύμφυτων τους.

Κατά συνέπεια οι βασικές στρατηγικές αρχές της κατάρτισης ενός σύγχρονου στρατηγικού σχεδιασμού (ενός οποιουδήποτε Αθλητικού Οργανισμού καθώς και του νέου ΟΠ. ΠΑγΟ και ΕΑγΟ) θα πρέπει να αποτελούν οι ακόλουθες:

- ✓ Περισσότεροι πολίτες (ανεξαρτήτου φύλου, ηλικίας, καταγωγής, πολιτισμικού και θρησκευτικού προσανατολισμού, κοινωνικοοικονομικής κατάστασης και κινητικών ικανοτήτων) να γίνουν κοινωνοί και συμμετοχοί σε αυτό που καλούμε αθλητική/φυσική δραστηριότητα, με παράλληλο μειωμένο κόστος Π/Υ υλοποίησης

- ✓ Ολιστική αναβάθμιση του σχεδιασμού, της μορφής και του περιεχομένου των υλοποιούμενων προγραμμάτων/δραστηριοτήτων Άθλησης για Όλους, πολιτοκεντρικού χαρακτήρα, ώστε να ανταποκρίνονται:
 - Στις κινητικές και φυσικές δυνατότητές του κάθε πολίτη και σύμφωνα με το φάσμα των αθλητικών δράσεων που επιθυμεί να συμμετάσχει σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο.
 - Την ανάγκη για συγκερασμό της κοινωνικής/οικογενειακής επικοινωνίας και της άθλησης του
 - Στο δικό του ελεύθερο χρόνο
 - Την κάλυψη της ανάγκης για γνωριμία με διαφορετικές δραστηριότητες/αθλήματα σε διαφορετικούς χώρους (όχι κατά ανάγκη Αθλητικούς, όπως πάρκα, δασύλλια, λόφοι, παραθαλάσσιες περιχές, κτλ) και η δυνατότητα ενεργής συμμετοχής του σε πολύμορφες αθλητικές δράσεις (κυρίως όχι αγωνιστικού προσανατολισμού/χαρακτήρα).
- ✓ Η προσαρμογή στα σύγχρονα Ευρωπαϊκά και Διεθνή δεδομένα και κατευθύνσεις για την δημιουργία προγραμμάτων προσαρμοσμένα στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας και των διαφορετικών ευάλωτων κοινωνικών ομάδων
- ✓ Η αξιολόγηση και η συνεχής αναβάθμιση του επιπέδου των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων (απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και εμπειρίας) του στελεχιακού δυναμικού (διοικητικών στελεχών ΓΓΑ/ΟΤΑ, καθώς και των Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής), με την υλοποίηση εξειδικευμένων επιμορφωτικών σεμιναρίων και την Δια βίου εκπαίδευση, και
- ✓ Ο συνεχής τεκμηριωμένος διοικητικός, οικονομικός και ποιοτικός έλεγχος τους, όπως με τη θέσπιση ομάδων επιτόπιων ελέγχων και αξιολόγησης, καθώς και η ηλεκτρονική καταγραφή των δεδομένων υλοποίησης των αθλητικών δράσεων, με παράλληλη επικοινωνία σε όλες τις κοινωνικές ομάδες/πολίτες.

Στα άρθρα του ισχύοντος ΟΠ (2020) απεικονίζεται με σαφήνεια η φιλοσοφία, με κύρια στόχευση της την βελτίωση του επιπέδου υγείας και ποιότητας ζωής των αθλούμενων. Ενώ αντίστοιχα, επιμέρους στόχοι της αποτελούν η υιοθέτηση μιας αθλητικής κουλτούρας και διαβίου αθλητικής συνείδησης, προκειμένου να αντισταθεί

και να αντιμετωπίσει τον σύγχρονο τρόπο ζωής που χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό καθιστικός, και παράλληλα να συντελέσει ευεργετικά στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, στην αναψυχή των αθλούμενων, στην επικοδομητική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου, αλλά και στην αρμονική συνύπαρξη με το φυσικό περιβάλλον. Επομένως προσφέρει όλη την τεχνογνωσία σε επίπεδο οργανωτικού σχεδιασμού, του μηχανισμού ελέγχου των αθλητικών προγραμμάτων, και των προϋποθέσεων για την έγκριση και επιχορήγηση των φορέων υλοποίησης (κυρίως Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης-ΟΤΑ, αλλά και των ΝΠΙΔ που έχουν ενστερνιστεί, δια μέσω των σχετικών άρθρων του καταστατικού τους, την Άθληση για Όλους), της καθοδήγησης και της επιστημονικής επίβλεψης τους, στοιχεία που αποτέλεσαν τη σημαντικότερη καινοτομία του.

Παράλληλα, διευθετεί την έλλειψη υλοποίησης τακτικής και επιστημονικά εμπειριστατωμένης αξιολόγησης των Αθλητικών προγραμμάτων και κατά συνέπεια και των προγραμμάτων για όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού συμπεριλαμβανομένων και τις ευάλωτες, η οποία συνοδευόμενη με ένα τεκμηριωμένο χρονοδιάγραμμα ενεργειών (master plan μακράς διάρκειας π.χ. πενταετίας), στην οποία θα λαμβάνεται υπόψιν (όπου κρίνεται απαραίτητο) και η πρόθεση των πολιτών για υλοποίηση συγκεκριμένων αθλητικών δραστηριοτήτων, θα διασαφηνίσει σε όλους τους εμπλεκόμενους (Φορείς και φυσικά πρόσωπα), εκτός των όρων/προϋποθέσεων υλοποίησης των προγραμμάτων, την προβολή και τους μελλοντικούς στόχους. (Κώνστας, 2002).

Το προαναφερόμενο Ο.Π, συμβαδίζοντας με τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις και οδηγίες, συμπεριέλαβε εξίσου την εξειδίκευση των προγραμμάτων προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες περισσότερων κοινωνικών ομάδων όπως για παράδειγμα παιδιά προσχολικής ηλικίας, οι εφήβοι και η τρίτη ηλικία, καθώς επίσης ειδικές κατηγορίες κοινωνικής προστασίας ή/και κοινωνικής ένταξης όπως τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Παράλληλα, εισήγαγε καινοτόμα προγράμματα (όπως τα προγράμματα των Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους - Ε.Α.γ.Ο.), που θα μπορούσαν να προταθούν και από τους φορείς των ΟΤΑ.

Ειδικότερα, η θέσπιση των Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους (Ε.Α.γ.Ο.), ενώ αποτελούν αθλητικές δράσεις που έχουν κοινή φιλοσοφία με τα Π.Α.γ.Ο, λόγω της διαφοροποιημένης διαδικασίας υλοποίησης τους, της δυνατότητας διαφοροποίησης

κάθε φορά του επιλεγόμενου χώρου υλοποίησης και της αθλητικής δραστηριότητας, η δυνατότητα ευρείας αριθμητικής συμμετοχής (σε σχέση με τα ΠΑγΟ), αλλά και της δυνατότητας διαφορετικών κοινωνικών ομάδων στην ίδια Αθλητική Εκδήλωση/Δραστηριότητα, καθώς και της ευκαμψίας στην χρονική διάρκεια και επαναληψιμότητας της δράσης, προσδίδουν στις ΕΑγΟ, ένα καινοτόμο χαρακτήρα και μια καλή πρακτική στην υλοποίηση ανάλογων Αθλητικών δραστηριοτήτων. Θα μπορούσαμε να τονισθεί ότι οι ΕΑγΟ, ενώ έχουν ένα σαφές θεσμικό πλαίσιο υλοποίησης και ελέγχου, όπως αυτό αποτυπώνεται στις διατάξεις του ισχύοντος ΟΠ της Άθλησης για Όλους (ΦΕΚ461/Β'/14-2-2020), διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για ένα πολυθεματικό αθλητικό σχεδιασμό δράσεων, σε όλους τους πιστοποιημένους Φορείς/Οργανισμούς για τα αντίστοιχα προγράμματα, προσαρμοσμένο και προσανατολισμένο στις διαφορετικές ηλικίες και κοινωνικές ομάδες, καθώς και στους διαθέσιμους ανοιχτούς ή κλειστούς χώρους.

Οι Ε.Α.γ.Ο. απευθύνονται σε όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα από τη συμμετοχή τους στα Π.Α.γ.Ο. Στόχος των Εκδηλώσεων αποτελεί η παροχή της δυνατότητας σε όλους τους πολίτες και τις κοινωνικές ομάδες να συμμετέχουν σε δραστηριότητες άθλησης και ψυχαγωγίας, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός των ΕΑγΟ αποτελεί:

- ✓ η γνωριμία και αξιοποίηση των αθλητικών υποδομών και εγκαταστάσεων των φορέων
- ✓ η γνωριμία με το γεωφυσικό περιβάλλον και τις εδαφικές ιδιαιτερότητες της περιοχής του κάθε φορέα υλοποίησης, με ανάλογη αξιοποίηση (θάλασσα, λίμνη, βουνά, λόφοι, πάρκα)
- ✓ η ενημέρωση των αθλούμενων για το είδος των αθλητικών δραστηριοτήτων που μπορούν να υλοποιηθούν (το περιεχόμενο των Αθλητικών δράσεων δεν υιοθετείται από κάποιο συγκεκριμένο άθλημα), ώστε να υιοθετηθούν από τους ίδιους τους πολίτες, στον δικό τους ελεύθερο χρόνο.
- ✓ η αλλαγή/μετάβαση ή ενίσχυση σε ένα αθλητικό τρόπο ζωής, με τελικό στόχο τη Δια βίου Άθληση και κατά συνέπεια της συνεχούς ενασχόλησης τους με Αθλητικές δραστηριότητες στους διάφορους ανοικτούς χώρους και μετά τη λήξη των δράσεων σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο.

Στο πλαίσιο των Ε.Α.γ.Ο μπορούν να πραγματοποιηθούν δράσεις με το ακόλουθο περιεχόμενο:

1. Εκδηλώσεις συγκεκριμένης αθλητικής δραστηριότητας για όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού
2. Εκδηλώσεις που απευθύνονται σε ορισμένες ηλικιακές ομάδες ή όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού
3. Εκδηλώσεις πολλαπλών, πολυθεματικών ή/και παράλληλων αθλητικών δραστηριοτήτων για όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού
4. Εκδηλώσεις - μεγάλων αθλητικών γεγονότων για όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού
5. Εκδηλώσεις με περιοδικότητα και διάρκεια για όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού

Μια ενδεικτική κατάθεση διαφορετικών καινοτόμων προγραμμάτων ΠΑγΟ και ΕΑγΟ, τα οποία μπορούν να τεθούν ως δράσεις ενός μεσομακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού ενός Φορέα/Οργανισμού, για διαφορετικές ηλικίες και κοινωνικές ομάδες, παρουσιάζεται στο ακόλουθο Σχήμα.

Δημιουργία Καινοτόμων Δράσεων για υλοποίηση ΕΑγΟ



Σχήμα 9. Δημιουργία καινοτόμων προγραμμάτων Άθλησης για Όλους

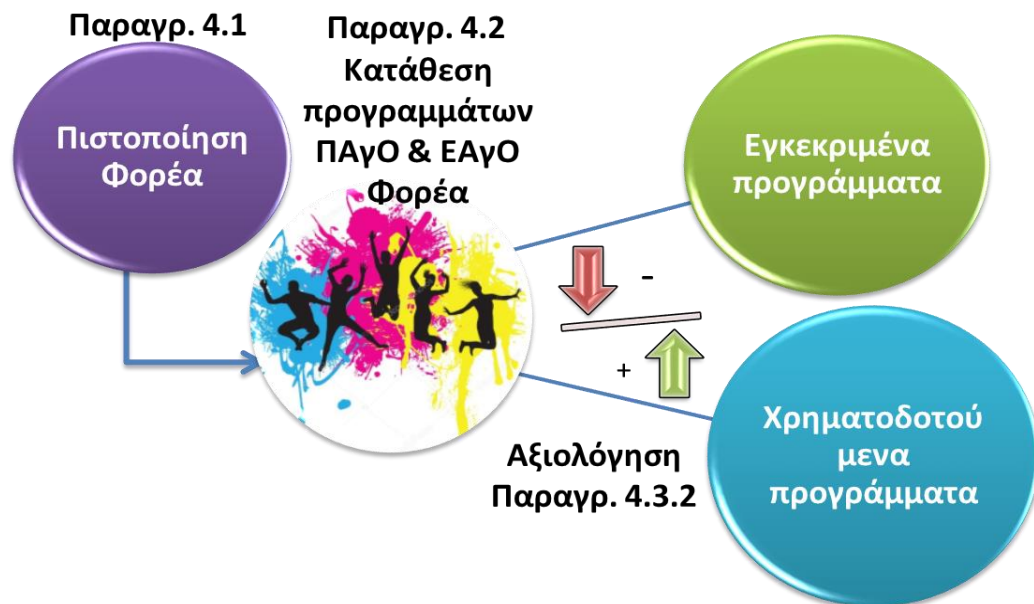
Πολλά από τα προαναφερόμενα ενδεικτικά προγράμματα, έχουν είτε προταθεί και ενταχθεί στον στρατηγικό προγραμματισμό της Δ/νσης Άθλησης για Όλους, Προβολής, Ανάπτυξης Αθλητισμού, Επιστημονικής Υποστήριξης & Διεθνών Σχέσεων της ΓΓΑ, είτε βρίσκονται σε πιλοτική εφαρμογή σε συνεργασία με Πιστοποιημένους Αθλητικούς φορείς (των ΟΤΑ, ΝΠΙΔ, κτλ), για την υλοποίηση των ΠΑγΟ και ΕΑγΟ.

3.4 Δημιουργία ολιστικού θεσμικού πλαισίου διαδικασιών επιτόπιων και απομακρυσμένων Ελέγχων και Αξιολόγησης προγραμμάτων Άθλησης για Όλους (ΑγΟ) με στόχο την αναβάθμισή τους.

Όπως έχει προαναφερθεί στη αποτύπωση του Ελληνικού μοντέλου υλοποίησης των Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους (ΠΑγΟ και ΕΑγΟ), αλλά και στο Κεφάλαιο 2, μια από τις βασικές αρχές ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, είναι η πρόβλεψη ύπαρξης ενός ολιστικού συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών χαρακτηριστικών της υλοποίησης.

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση των ΠΑγΟ και ΕΑγΟ, αποτελεί αλληλένδετο και καίριο κρίκο της πορείας ανάπτυξης τους, τόσο για μία κομβικού ενδιαφέροντος Στρατηγική Οργανωτική δομή όπως η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (ΓΓΑ), όσο και κάθε άλλο Αθλητικό φορέα, οποίος υλοποιεί αντίστοιχα αθλητικά προγράμματα, ανεξαρτήτως της χρηματοδότησής τους από την ΓΓΑ.

Αλλαγή στην Έγκριση των προγραμμάτων



Σχήμα 10. Γραφική αποικόνιση της διαδικασίας Πιστοποίησης και της Έγκρισης των ΠΑγΟ και ΕΑγΟ για τους Φορείς σύμφωνα με τις διατάξεις του ισχύοντος Οργανωτικού Πλαισίου της Άθλησης για Όλους (ΦΕΚ461/Β'/14-2-2020)

Η μέχρι σήμερα πορεία υλοποίησης των προγραμμάτων κατέδειξε ότι κάθε φορά που εκλείπει το στοιχείο της αξιολόγησης και του ελέγχου (όχι μόνο για τα ποσοτικά αλλά και για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά υλοποίησης) για τους Φορείς υλοποίησης των αντίστοιχων προγραμμάτων, ελλόχευε ο κίνδυνος αρκετά από τα προγράμματα να συρρικνώνονται, να διαφοροποιούνται ή και να υλοποιούνται με χαμηλού επιπέδου ποιοτικά χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα οι πολίτες να δείχνουν αδιαφορία για τη συνέχισή τους, λόγω της αλλοίωσης των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών, τόσο από τους διοικητικούς παράγοντες όσο και από τους πτυχιούχους Φυσικής Αγωγής που στελέχωναν τα τμήματα.

Επίσης όταν δεν υπάρχει τακτική και εμπειρισταωμένη αξιολόγηση των ΠΑγΟ και ΕΑγΟ, δεν καταγράφεται η θέληση των πολιτών για υλοποίηση συγκεκριμένων αθλητικών δραστηριοτήτων, δεν υπάρχει ανάπτυξη προσαρμοσμένων προγραμμάτων σε κάθε στρατηγικά στοχευμένη διαφορετική πληθυσμιακή/κοινωνική ομάδα στόχο, με παράλληλη ενίσχυση της καινοτομίας και της πολυμορφίας τους.

Καταγραφή των σημερινών δεδομένων

Βάση του Οργανωτικού πλαισίου, σήμερα πραγματοποιούνται έλεγχοι σε δύο κυρίως επίπεδα:

α) Διαμέσου της εξ αποστάσεως αξιολόγησης βασιζόμενοι μόνο στην εξέταση και τον έλεγχο των ειδικών εντύπων υλοποίησης (που αποστέλλονται από τους φορείς υλοποίησης των προγραμμάτων), η οποία πραγματοποιείται από τα στελέχη των Τμημάτων: 1) Σχεδιασμού, Παρακολούθησης και Έλεγχου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους, και 2) Υποστήριξης, Επεξεργασίας και Αξιολόγησης Στοιχείων Φορέων Π.Α.γ.Ο και ΕΑγΟ. Η προαναφερόμενη αξιολόγηση (των στοιχείων των εντύπων και όχι της πραγματικής διαδικασίας υλοποίησης), πραγματοποιείται κατά τα χρονικά διαστήματα που προβλέπονται στο Οργανωτικό πλαίσιο (συνήθως μία φορά το χρόνο με χρήση συγκεκριμένου εντύπου «ελέγχου και αξιολόγησης» που τους έχει επιδοθεί).

β) Από τους Φορείς υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο. και ΕΑγΟ, οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να ελέγχουν την εύρυθμη υλοποίηση των προγραμμάτων με εξειδικευμένους υπαλλήλους, αναφέροντας κάθε διαφοροποίηση, ελλιπή υλοποίηση ή κατάργηση των συγκεκριμένων τμημάτων, στο Τμήμα Υποστήριξης, Επεξεργασίας και Αξιολόγησης Στοιχείων Φορέων Π.Α.γ.Ο. Η αξιολόγηση αυτή είναι τυπική και στην πλειονότητα των περιπτώσεων δεν πραγματοποιείται από τους Φορείς.

Παράμετροι δυσλειτουργίας

Η εικόνα που παρουσιαζόταν τα προηγούμενα χρόνια απέχει σημαντικά από τους στόχους που έχει θέσει το υπάρχον Οργανωτικό Πλαίσιο. Κυρίαρχοι λόγοι ήταν η μηδενική πρόβλεψη για δημιουργία και χρηματοδότηση ανεξάρτητων μηχανισμών ελέγχου και αξιολόγησης των Π.Α.γ.Ο. από τη Γ.Γ.Α. και δευτερευόντως η αθέτηση της συμφωνίας από μέρος της πολιτείας για έγκαιρη έναρξη των προγραμμάτων. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω υπήρξε η δημιουργία εκφυλιστικών τάσεων από τους βασικούς στόχους των προγραμμάτων, με περαιτέρω φυσικό επακόλουθο την καθυστερημένη έναρξη των Π.Α.γ.Ο. από τους Φορείς. Παράλληλα σε πολλές περιπτώσεις παρατηρήθηκαν τάσεις αλλοίωσης των ποιοτικών ή/και ποσοτικών χαρακτηριστικών των παρεχόμενων υπηρεσιών των Π.Α.γ.Ο. και ΕΑγΟ, ενώ

υπήρξαν σημαντικές καθυστερήσεις στην εξόφληση του ποσοστού χρηματοδότησης των προγραμμάτων από την Γ.Γ.Α. προς τους Φορείς.

Κατά συνέπεια, εκτός από τη δημιουργία ενός αρνητικού κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτείας και φορέων υλοποίησης προγραμμάτων, υπάρχει μια ασαφής γνώση των πραγματικών παραμέτρων και διαδικασιών υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο και ΕΑγΟ, καθώς και των αντίστοιχων ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών παροχής των ανάλογων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για το λόγο αυτό, καθίσταται αναγκαία η δημιουργία ενός ευέλικτου και ανεξάρτητου θεσμικού οργάνου, που θα αποτελείται κύρια από Πτυχιούχους Φυσικής Αγωγής, αλλά και άλλων ειδικοτήτων στελέχη, με γνώση και εμπειρία τόσο στα προγράμματα Α.γ.Ο. όσο και στην προπονητική διαδικασία, για τον έλεγχο και αξιολόγηση των προαναφερόμενων παραμέτρων.

Θα πρέπει να γίνει σαφές ότι η βελτίωση του συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης θα αποτελέσει βασική παράμετρο για περαιτέρω ανάπτυξη των προγραμμάτων για κάθε διαφορετική πληθυσμιακή ομάδα στόχο, βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών για την κάλυψη των διευρυμένων αναγκών των πολιτών για άθληση, με παράλληλη ενίσχυση της πολυμορφικότητας των προγραμμάτων και βελτίωση της ανταποδοτικότητας των δαπανών τόσο του Κρατικού Π/Υ όσο και των όποιων ιδιωτών (μέσα από τα ανταποδοτικά τέλη).

Μέθοδοι βελτίωσης και ουσιαστικού ελέγχου Αθλητικών προγραμμάτων/ εκδηλώσεων

Για τους προαναφερόμενους λόγους προτείνεται:

α) η δημιουργία ολιγομελών (π.χ. τριμελών) ομάδων επιτόπιου ελέγχου και αξιολόγησης, που θα αποτελούνται από έναν (το λιγότερο) ΠΦΑ, που θα μπορούσαν να καλύψουν μέσα σε ένα χρόνο, με δειγματοληπτικούς ελέγχους, τους φορείς όλης της επικράτειας. Η προτεινόμενη τριμελής ομάδα θα πρέπει να αποτελείται υποχρεωτικά από ένα στέλεχος των αρμόδιων Τμημάτων για την παρακολούθηση των προγραμμάτων Α.γ.Ο. κατηγορίας ΠΕ, το οποίο θα είναι και ο συντονιστής της ομάδας ελέγχου και αξιολόγησης.

Τα μέλη των ομάδων θα πρέπει να δεσμεύονται σύμφωνα με το άρθρο 26 του υπαλληλικού κώδικα περί εχεμύθειας σχετικά με το απόρρητο και την

εμπιστευτικότητα της όλης διαδικασίας ελέγχου. Τα αποτελέσματα ελέγχου και η κατάθεση των σχετικών εντύπων ελέγχου πρωτοκολλούνται σε ειδικό εμπιστευτικό πρωτόκολλο του ανάλογου Τμήματος που έχει την ευθύνη της παρακολούθησης και του ελέγχου υλοποίησης των προγραμμάτων ή στην αρμόδια Δ/νση.

β) Οι έλεγχοι, οι οποίοι θα πραγματοποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων (συμπεριλαμβανομένων των εκδηλώσεων και της μικρής διάρκειας), θα είναι επιτόπιοι και θα πραγματοποιούνται με επισκόπηση των χώρων, του προπονητή και της υλοποίησης των προγραμμάτων εν γένει, συμπληρώνοντας το επισυναπτόμενο ειδικό έντυπο επιτόπιου ελέγχου και αξιολόγησης, σε συνάρτηση με τα στοιχεία που αποτυπώνονται στα έντυπα που έχουν προσκομιστεί από το φορέα υλοποίησης, στην αρμόδια διοικητική δομή (οικείας Διεύθυνσης) και φυσικά εντός των χρονικών ορίων που πραγματοποιούνται τα προγράμματα.

γ) παράλληλα και με γνώμονα την κάλυψη των πραγματικών αθλητικών αναγκών των διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, οι ομάδες επιτόπιου ελέγχου και αξιολόγησης μπορούν να καταγράφουν με ερωτήσεις στους ίδιους του αθλούμενους και τις ομάδες στόχους, τις αθλητικές δραστηριότητες που θα ήθελαν να συμμετάσχουν, με την χρήση ειδικού ερωτηματολογίου.

Τι θα περιλαμβάνει ο έλεγχος - αξιολόγηση

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση θα περιλαμβάνει:

α. Την τήρηση των Εθνικών διατάξεων όπως αναφέρεται στο αντίστοιχο Οργανωτικό πλαίσιο.

β. Την ορθή υλοποίηση των αθλητικών ενεργειών-δράσεων και προγραμμάτων, καθώς και τη διαπίστωση του εάν αυτές είναι σύμφωνες με τις απεσταλμένες εγκρίσεις και τα στοιχεία που αποτυπώνονται στα αντίστοιχα έντυπα (που έχουν προσκομιστεί από το φορέα υλοποίησης, στην αρμόδια Διεύθυνση).

γ. Την πρόληψη ή τη διαπίστωση τυχόν παραβάσεων και την εισήγηση επιβολής κυρώσεων.

δ. Το σεβασμό των στόχων υλοποίησης των προγραμμάτων όπως αποτυπώνονται στο οργανωτικό πλαίσιο, καθώς και την καταγραφή κάθε πιθανής καινοτομίας υλοποίησης της δράσης από τον φορέα.

ε. Την καλή δημοσιονομική διαχείριση, η οποία περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την τήρηση εθνικού νομικού πλαισίου και αφορά ιδιαίτερα τη αιτιολόγηση και τη λογιστική καταγραφή των δαπανών, την τήρηση των φορολογικών νόμων και της ορθής δημοσιονομικής διαχείρισης.

Οι ελεγχόμενοι φορείς θα πρέπει να υποχρεούνται να παρέχουν κάθε δυνατή βοήθεια και ενημέρωση προς τους ελεγκτές υπαλλήλους. Θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά - παραστατικά των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων πρέπει να τηρούνται στον τόπο υλοποίησης κατά τη διάρκεια του προγράμματος και μετά το πέρας αυτής στην έδρα του φορέα επί διετία μετά την τελευταία πληρωμή κάθε προγράμματος. Όλα τα τιμολόγια και δελτία παροχής υπηρεσιών πρέπει να είναι πρωτότυπα ή νομίμως επικυρωμένα .

Η τήρηση των παραπάνω αναφερόμενων στοιχείων καθώς και των όρων, προϋποθέσεων και υποχρεώσεων των φορέων που χρηματοδοτούνται από την Γ.Γ.Α. είναι υποχρεωτική. Η μη τήρηση των παραπάνω ή η ελλιπής τήρηση αυτών καθώς και των διαδικασιών των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, όπως αυτές απορρέουν από το νομικό πλαίσιο που τις διέπει, πέραν οποιασδήποτε άλλης επίπτωσης, θα πρέπει να επιφέρουν την ακύρωση των προγραμμάτων, την επιστροφή τυχόν εισπραχθέντων χρηματικών ποσών και τον αποκλεισμό του φορέα υλοποίησης από μελλοντικές χρηματοδοτήσεις της Γ.Γ.Α., για τα επόμενα 2 χρόνια. Τα μέλη της ομάδας ελέγχου υποχρεούνται να συμπληρώνουν και να παραδίδουν στην οικία Δ/ση της υπηρεσίας, τα σχετικά έντυπα ελέγχου και αξιολόγησης εντός τριών ημερών από την ολοκλήρωση του ελέγχου.

Δυνατότητες επέκτασης του συστήματος αξιολόγησης

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι υπάρχει η δυνατότητα επέκτασης και αναβάθμισης των προγραμμάτων διαμέσου διεύρυνσης της αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ενημέρωσης των πολιτών και των κοινωνικών ομάδων χρήσης των προγραμμάτων, με:

- ✓ την αξιολόγηση του στελεχειακού δυναμικού: α) των ΠΦΑ (βλέπε σχετικό έντυπο) και β) των διοικητικών στελεχών του Φορέα υλοποίησης που υποστηρίζουν τα προγράμματα.

- ✓ την υλοποίηση Περιφερειακών ή/και Εθνικών συσκέψεων σεμιναριακού τύπου για καταγραφή σκέψεων, ιδεών και θέσεων.
- ✓ τη συνεργασία των ομάδων ελέγχου με μια δημιουργούμενη επιστημονική ομάδα της υπηρεσίας, με σκοπό την αξιολόγηση και βελτίωση των προγραμμάτων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις των ομάδων στόχων και στα σύγχρονα δεδομένα.
- ✓ τη δημιουργία ειδικού λογισμικού καταγραφής και ελέγχου, που θα βελτιώσει σημαντικά το επίπεδο ελέγχου των καταγεγραμμένων δεδομένων, την εγκυρότητα των στοιχείων και θα μειώσει αισθητά τον χρόνο έγκρισης και ελέγχου των προγραμμάτων.
- ✓ τη δημιουργία ειδικού λογισμικού σχεσιακής βάσης, Πανελλαδικής καταγραφής υλοποίησης των προγραμμάτων (συμπεριλαμβανομένων των εγκεκριμένων εκδηλώσεων-δράσεων και των αθλητικών προγραμμάτων μικρής διάρκειας) ανά έτος.

Είναι έκδηλο, όπως αναφέρθηκε, ότι το παρουσιαζόμενο μοντέλο ελέγχου και αξιολόγησης, μπορεί με διαφοροποιήσεις κλίμακος (ανάλογα τον Φορέα, το στρατηγικό σχεδιασμό και την εκάστοτε Αθλητική δραστηριότητα, να προσαρμόζεται ανάλογα), να αποτελεί βασική παράμετρο σε ένα μεσο-μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, κάθε φορέα υλοποίησης αθλητικών Δραστηριοτήτων Άθλησης για Όλους.

3.5 Ενδεικτικές αναφορές σε καλές πρακτικές από Εθνικούς, Ευρωπαϊκούς και Διεθνείς Οργανισμούς

Ο αθλητισμός έχει αναγνωριστεί Διεθνώς, ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο που μπορεί να τονώσει τη σημαντική πρόοδο και να συμβάλει στη βιώσιμη ατομική και κοινωνική συμβίωση. Μια ολοκληρωμένη στρατηγική πολιτική για την Δια βίου Άθληση, όπως έχει αναλυθεί σε όλο το παρόν δοκίμιο, αποσκοπεί στην προώθηση της ενεργού συμμετοχής και δίνει έμφαση στην ευεργετική πτυχή της υγείας, της κοινωνικής, της εκπαίδευσης και της πολιτιστικής ανάπτυξης σε διαφορετικούς τομείς της κοινωνίας. Στην συνέχεια παρατίθενται/παρουσιάζονται ενδεικτικά καλές αθλητικές πρακτικές και προγράμματα, που έχουν ως στόχο: τη δημιουργία ίσων ευκαιριών στην άθληση για όλους τους συμμετέχοντες, τη προαγωγή της

κατανόησης της διαφορετικότητας, την κοινωνική αλληλεπίδραση, τη συνοχή και την ανάπτυξη σχετικών δεξιοτήτων, τη ενεργό συμμετοχή σε σωματικές δραστηριότητες, τη δημιουργία μια υγιούς κοινωνίας με ηθικές αξίες, και προώθηση της ισότητας.

3.5.1 Εβδομάδα αθλητικής κίνησης

Οι γενικοί στόχοι του «NowWeMOVE» είναι να ευαισθητοποιήσει τους ευρωπαίους πολίτες για τα οφέλη του αθλητισμού και της φυσικής δραστηριότητας με παράλληλη προώθηση ευκαιριών για δραστηριοποίηση στον αθλητισμό και τη σωματική δραστηριότητα. Επίσης στοχεύει να επιτρέψει τη βιώσιμη και καινοτόμο ανάπτυξη ικανοτήτων για τους παρόχους πρωτοβουλιών φυσικής δραστηριότητας.

Η καμπάνια αυτή αναπτύχθηκε με την βασική διοικητική αρχή: «από κάτω προς τα πάνω», βασιζόμενοι σε ανθρώπους που αγαπούν να μετακινούνται και θέλουν να μοιραστούν αυτή τη χαρά με άλλους. Συμμετέχοντες Φορείς μπορεί να είναι αθλητικοί οργανισμοί, νοσοκομεία, εταιρείες, Δήμοι, σχολεία ακόμα και Σωφρονιστικά καταστήματα. Όλους τους συμμετέχοντες Φορείς τους ονόμασαν «MOVE Ατζέντες» και δημιούργησαν την «Εβδομάδα της Κίνησης» ως ένα κορυφαίο γεγονός του «NowWeMOVE».

Κάθε συνεργάτης της «Εβδομάδας Κίνησης» ο οποίος μπορεί να είναι ένας αθλητικός οργανισμός, σύλλογος, σχολείο, πανεπιστήμιο, εθελοντική ομάδα, εταιρεία, δήμος/πόλη ή άτομο διοργανώνει μια εκδήλωση αθλητισμού και σωματικής δραστηριότητας για την «Εβδομάδα Κίνησης».

Η «Εβδομάδα Κίνησης», είναι μια ετήσια εκδήλωση και αναπόσπαστο μέρος της καμπάνιας «NowWeMOVE». Η «Εβδομάδα Κίνησης» πραγματοποιείται την τελευταία εβδομάδα του Μαΐου κάθε έτους. Ο στόχος της «Εβδομάδας Κίνησης» είναι να προωθήσει τα οφέλη της άθλησης και τη θέση ότι κάθε πολίτης οφείλει να είναι ενεργός και να συμμετέχει τακτικά στον αθλητισμό και τη σωματική δραστηριότητα.

Με περισσότερους από 15 εκατομμύρια συμμετέχοντες στην Ευρώπη και τη Λατινική Αμερική από την πρώτη του έκδοση, η της «Εβδομάδας Κίνησης» έχει γίνει ένα από τα μεγαλύτερα αθλήματα για όλες τις εκδηλώσεις στον κόσμο που προωθεί τα οφέλη της τακτικής συμμετοχής στον αθλητισμό και τη σωματική δραστηριότητα (Πηγή: <https://www.isca.org/moveweek>).

3.5.2 Αξίες στο σχολικό περιβάλλον «Values in School»

Το Τμήμα Αθλητισμού του Συμβολαίου της Μινόρκα (Ισπανικό νησί της Μεσογείου που ανήκει στο συγκρότημα των Βαλεαρίδων), δημιούργησε ένα πρόγραμμα ώστε να ενθαρρύνει την υγιή αθλητική πρακτική και αθλητική εκπαίδευση για τους μαθητές με βάση τον αθλητισμό και τις κοινωνικές αξίες. Οι βασικοί στόχοι του προγράμματος ήταν μέσα από διαφορετικές και πολυθεματικές αθλητικές δραστηριότητες στο πλαίσιο του σχολικού περιβάλλοντος:

- ✓ Η προώθηση της αθλητικής πρακτικής στη σχολική ηλικία, παράλληλα με την απόκτηση εκπαιδευτικών και κοινωνικών αξιών.
- ✓ Η προώθηση της πολύ-αθλητικής δραστηριότητας με διεπιστημονικό τρόπο.
- ✓ Η διασφάλιση ότι η αθλητική προπόνηση είναι μια διαδικασία που σέβεται την ολοκληρωμένη ανάπτυξη του ατόμου και την διαφορετικότητα του άλλου.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στο προαναφερόμενο πρόγραμμα θεωρήθηκε ότι και οι τέσσερις βασικοί πυλώνες που θα πρέπει να εμπλακούν στο σύστημα σχολικού αθλητισμού για να επιτευχθούν οι προαναφερόμενοι στόχοι είναι:

- ✓ Οι αθλητές/μαθητές (ηλικίας μεταξύ 6-16 ετών): οι οποίοι αποτελούν την κύρια ομάδα-στόχο της αθλητικής πρακτικής.
- ✓ Οι προπονητές: οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον αθλητισμό και την προσωπική ανάπτυξη των αθλητών. Είναι καταλυτικοί παράγοντες οι οποίοι οφείλουν να διασφαλίζουν μια ατμόσφαιρα σεβασμού κατά τη διάρκεια της αθλητικής πρακτικής μεταξύ όλων των συμμετεχόντων. Και συνολικά, είναι υπεύθυνοι για τη θέσπιση των κατευθυντήριων γραμμών για την προώθηση μιας αθλητικής πρακτικής για τις εκπαιδευτικές και κοινωνικές αξίες.
- ✓ Οι γονείς: οι οποίοι θα πρέπει να συμμετέχουν και να συνεργάζονται στην προπόνηση των αθλητών ως βασικοί συν-θεματοφύλακες της εκπαίδευσης των μαθητών, και
- ✓ Οι διαιτητές: οι οποίοι έχουν τον πιο περίπλοκο ρόλο. Είναι εκείνοι οι οποίοι θα πρέπει να καθορίσουν το σαφές και αντικειμενικό ρυθμιστικό πλαίσιο που θα επιτρέπει την εκμάθηση/υλοποίηση διαφορετικών αθλητικών δραστηριοτήτων.

Το πρόγραμμα που ακολουθείται περιλαμβάνει διάφορες αθλητικές δράσεις που στοχεύουν όπως αναφέρθηκε, στην κατάρτιση και ευαισθητοποίηση των μαθητών και όχι στην αγωνιστική απόδοση. Για την καλύτερη κατανόηση του προγράμματος αναφέρονται, ενδεικτικά, οι ακόλουθες δράσεις:

- Διαγωνισμός Imagesport: Είναι ένας διαγωνισμός όπου οι σύλλογοι έχουν την ευκαιρία να μεταδώσουν ένα μήνυμα μέσω ενός βίντεο σχετικά με τις αθλητικές αξίες.
- Ηθικός κώδικας στην ποδηλασία και το καράτε: Η τελική κατάταξη περιλαμβάνει κριτήρια που σχετίζονται με τη συμπεριφορά του αθλητή (σεβασμός στον αθλητικό εξοπλισμό, ακρίβεια κ.λπ.).
- Κατάταξη γκολφ: Είναι μια κατάταξη που βασίζεται στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων στο άθλημα του γκολφ ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα. Οι αθλητές ανεβαίνουν θέσεις στην κατάταξη ανάλογα με τις ικανότητες που έχουν αποκτήσει και όχι την απόδοση.
- Ηθικός κώδικας στο ποδόσφαιρο: Η κατάταξη των ομάδων ενώ λαμβάνει υπόψη και το αποτέλεσμα της συνάντησης ενός αγώνα (3 βαθμοί εάν η ομάδα κερδίσει, 1 βαθμός εάν οι ομάδες είναι ισόπαλες και 0 βαθμός εάν η ομάδα χάσει), συμπεριλαμβάνει στην βαθμολογία τη συμπεριφορά του προπονητή (με 1 βαθμό), τη συμπεριφορά των παικτών (με 1 βαθμό), τη συμπεριφορά των γονέων (με 1 βαθμό) και τη πλουραλιστικότητα στη συμμετοχή των παικτών που απαρτίζουν την ομάδα (1 βαθμός αν η ομάδα κάνει χρήση τουλάχιστον το 80% των παικτών της ομάδας).
- Εφαρμογή ομαδικού τρόπου σε ατομικά αθλήματα, όπως στην πρακτική της ιστιοπλοΐας και της επιτραπέζιας αντισφαίρισης: Έχει καθιερωθεί ομαδικό πρωτάθλημα σε αυτά τα αθλήματα. Σε αυτή την αθλητική δραστηριότητα οι ομάδες σχηματίζονται από αθλητές διαφορετικών συλλόγων και ικανοτήτων, με σκοπό να καταρρίψουν τα κοινωνικά εμπόδια και να μειώσουν το άγχος για νίκη του συλλόγου που ανήκουν.

(Πηγή: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/c49ff6f5-d491-45f99af11c469aac01cb/D.2.1_GP%20Guidebook%20with%20International%20Best%20Practices.pdf)

3.5.3 Promoting Physical Activity and Health in Ageing (the PAHA project)

Μπορεί να υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι αθλητικοί σύλλογοι θέλουν να αυξήσουν τα μέλη τους, τη χρήση τους εγκαταστάσεις ή για τη βελτίωση των σχέσεων με την κοινότητα, αλλά αυτός ο οδηγός καλής πρακτικής εστιάζει στην πτυχή της άθλησης της Τρίτης Ηλικίας. Η Ευρώπη αντιμετωπίζει μια σοβαρή δημογραφική πρόκληση. Κάθε χρόνο το προσδόκιμο ζωής στη γηραιά ήπειρο αυξάνεται κατά τρεις μήνες και ο αριθμός των ατόμων ηλικίας 65+ θα διπλασιάζεται τα επόμενα 50 χρόνια, ασκώντας τεράστια πίεση στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης και κοινωνικής ασφάλισης.

Αναγνωρίζοντας την επείγουσα ανάγκη να αυξηθούν τα επίπεδα δραστηριότητας για τους ηλικιωμένους σε όλη την Ευρώπη μέσω της προώθησης της σωματικής δραστηριότητας, φιλοδοξεί να ενισχύσει την υγεία σε ένα δομημένο πρόγραμμα που βασίζεται στην αθλητική δραστηριότητα της τρίτης Ηλικίας. Επιχειρείται μια τοπική παρέμβαση για την προώθηση της σωματικής δραστηριότητας σε ανενεργά αθλητικά άτομα.

Παράλληλα, είναι πλέον γνωστό ότι η αδράνεια είναι ο τέταρτος μεγαλύτερος δολοφόνος στον κόσμο. Οι βλάβες που προκαλούνται από την έλλειψη σωματικής δραστηριότητας καταγράφονται καλά, όπως και το σημαντικό οικονομικό κόστος που συνδέεται με το καθιστικό τρόπος ζωής. Η πρόληψη ασθενειών και η προαγωγή της υγείας μέσω της σωματικής δραστηριότητας μπορούν να βοηθήσουν τους ηλικιωμένους της Ευρώπης να παραμείνουν ανεξάρτητες και να διατηρήσουν μια καλή ποιότητα ζωής για όσο το δυνατόν περισσότερο. Πολλοί ενήλικες ηλικίας 65 και άνω περνούν κατά μέσο όρο 10 ώρες ή περισσότερες κάθε μέρα καθισμένοι ή ξαπλωμένοι, με αποτέλεσμα να πληρώνουν υψηλό τίμημα για την αδράνειά τους, με υψηλότερα ποσοστά πτώσεων, παχυσαρκίας, καρδιακών παθήσεων και πρόωρου θανάτου σε σύγκριση με τον γενικό πληθυσμό. Η αδράνεια επιβάλλει οικονομικό κόστος 80,4 δισ. ευρώ ετησίως προς την Ε.Ε.

Είναι αποδεδειγμένο ότι η άσκηση σε οποιαδήποτε ηλικία είναι απαραίτητη για να διατηρήσει ένα άτομο δύναμη, ισορροπία, συντονισμό, κινητικότητα και αντοχή. Επιπλέον, μπορεί να βοηθήσει τους ηλικιωμένους πολίτες να παραμείνουν ανεξάρτητοι για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και δυνητικά αναβάλλει την ανάγκη

για μακροχρόνια φροντίδα, βελτιώνοντας τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων φροντίδας.

Στο πλαίσιο του Προγράμματος Erasmus+, η EuropeActive συγχρηματοδοτήθηκε για την υλοποίηση ενός δομημένου προγράμματος για να ενθαρρύνουν τους ηλικιωμένους ενήλικες που είναι επί του παρόντος αδρανείς να αρχίσουν να ασκούνται σε ένα επίπεδο που θα ήταν ευεργετικό για την υγεία τους και μετά το πρόγραμμα για να διατηρήσουν αυτά τα επίπεδα δραστηριότητας.

3.5.4 Συνεργασία Υπουργείων για την Χαρτογράφηση Δράσεων Ένταξης, μεταναστών και Προσφύγων

Σε συνεργασία της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού με τη Δ/σης Κοινωνικής Ένταξης του Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής και άλλα Υπουργεία, δημιουργήθηκε ομάδα «Χαρτογράφησης Δράσεων Ένταξης, μεταναστών και Προσφύγων». Στην προαναφερόμενη διαδικασία της ομάδας το Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής έχει αναλάβει τον ρόλο του συντονιστή μεταξύ των Υπουργείων για την παρακολούθηση των αντίστοιχων δράσεων κοινωνικής ένταξης μεταναστών και προσφύγων. Μετά από διαδοχικές συναντήσεις των συναρμόδιων Υπουργείων τόσο σε επίπεδο Υπουργών και Γενικών Γραμματέων, όσο και σε επίπεδο υπαλλήλων ανάμεσα σε διαφορετικά Υπουργεία και υπηρεσίες και έπειτα από ηλεκτρονική διαβούλευση, διαμορφώθηκε τον Ιούλιο του 2019 η τελική μελέτη με τίτλο «Η Εθνική Στρατηγική για την Ένταξη» από την Ομάδα Εργασίας. Η ΓΓΑ σε ότι αφορά τις δράσεις ένταξης, με περιεχόμενο θέματα μετανάστευσης, ένταξης και διεθνούς προστασίας, έχει πραγματοποιήσει τα εξής:

- ✓ Εκπαιδευτική ημερίδα του ευρωπαϊκού προγράμματος ASPIRE (15/2/2019)
- ✓ Δράσεις αθλητισμού μέσω του ευρωπαϊκού προγράμματος be Active π.χ. συνεργασία με εθνικές ομοσπονδίες, αθλητικά σωματεία, Μ.Κ.Ο (Γιατροί του Κόσμου), καθώς και
- ✓ Συνδιοργάνωση με τη Δ/ση Φυσικής Αγωγής του ΥΠ. Παιδείας και Θρησκευμάτων ημερίδας με θέμα «Πρόσφυγες και Αθλητισμός».

3.5.5 Παγκόσμιοι Αγώνες Άθλησης για Όλους

Οι Παγκόσμιοι Αγώνες Άθλησης για Όλους (World Senior Games), αποτελούν ένα κορυφαίο αθλητικό γεγονός που δεν γνωρίζει ηλικιακά σύνορα και στοχεύει στην ενθάρρυνση και επιβράβευση της προσπάθειας των ατόμων όλων των ηλικιών (και ειδικότερα των άνω των 40+) για «δια βίου Άθληση» και υιοθέτηση νοοτροπίας κοινωνικής και φυσικής δραστηριοποίησης, ανεξαρτήτως φύλου, θρησκευτικού, πολιτισμικού και κοινωνικού επιπέδου. Κατά την υλοποίησή τους υπάρχει προβολή της Αθλοτουριστικής/Πολιτιστικής δυνατότητας (εναλλακτικός τουρισμός) της χώρας Διεθνώς σε ένα κοινό κυρίαρχα Τρίτης Ηλικίας, με έντονη διάθεση συμμετοχής σε παρόμοια γεγονότα. Αρκετές πληροφορίες δίνονται στις Ηλ διευθύνσεις:

- ✓ <http://www.runningnews.gr/item.php?id=30298>
- ✓ <https://tennisleague.gr/%cf%84%ce%bf%cf%85%cf%81%ce%bd%ce%bf%cf%85%ce%ac-2017/world-senior-games-2017/>
- ✓ <https://sportcity.gr/2017/04/%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CE%B9-%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CE%AC%CE%B8%CE%BB%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%B1/>

Παράλληλα στοχεύει στην προαγωγή των δυνατοτήτων επιμόρφωσης, επικοινωνίας και πληροφόρησης (σχετικά με την υγεία, την άθληση, την τεχνολογία, κτλ), μέσα από σταθμούς ενημέρωσης (Info stands), συνέδρια-ημερίδες (Health Congress) και ηλεκτρονικά επικοινωνιακά μέσα (Social media tools). Ο αριθμός των συμμετεχόντων αθλητών σε 11 αγωνίσματα στις 4 ημέρες των αγώνων υπολογίζεται από 1.200-1.600 (το 2017 στην αντίστοιχη διοργάνωση στην Ελλάδα έλαβαν μέρος 1.230 από 33 χώρες), χωρίς να συνυπολογισθούν τα άτομα που τους συνόδευαν.

Οι Τελετές Έναρξης και Λήξης αποτελούν μια γιορτή του Διεθνούς Αθλητισμού για Όλους και της κοινωνικής επαφής αθλητών από όλο τον κόσμο, ενώ παράλληλα λόγω της Διεθνούς προβολής και απήχησης του (ειδικά στους αντίστοιχους αγώνες του 2017 στην Ελλάδα), καθώς και του στρατηγικού σχεδιασμού του προαναφερόμενου Αθλητικού γεγονότος, υπήρξε μια πληθώρα υποστηρικτών και χορηγών.

3.5.6 Street Games

Το Πρόγραμμα Ολυμπιακή πρόκληση Street Games

Για περισσότερο από 6 εβδομάδες, προσκαλούνται νέοι/παιδιά από τοπικούς αθλητικούς συλλόγους του Ηνωμ. Βασιλείου να δοκιμάσουν/γνωρίσουν διαφορετικά παιχνίδια/αθλητικές δραστηριότητες (στο δρόμο), ανάμεσα από 30 διασκεδαστικές αθλητικές καθημερινές προκλήσεις. Από το μποξ έως το μάντμιντον, το τένις έως το τρίαθλον, υπάρχουν δραστηριότητες που ταιριάζουν σε όλους. Το “moto” του προγράμματος είναι: “Επιλέξτε λοιπόν την πρόκλησή σας και δείξτε στον κόσμο τι μπορείτε να κάνετε”.

Ένα άλλο πρόγραμμα αποτελεί η «κοινωνική συνταγογράφηση»: αναφέρεται σε αθλητικά προγράμματα μέσα από τα οποία άτομα όλων των ηλικιών μπορούν να βρουν το δρόμο τους σε τοπικές αθλητικές πρωτοβουλίες ενίσχυσης της ευεξίας/αναψυχής, με τη βοήθεια ενός εξειδικευμένου στελέχους-συνδέσμου ή ενός κοινοτικού «πλοηγού». Κυρίαρχα χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους ενήλικες και τους ηλικιωμένους να βρουν μη ιατρικούς τρόπους για την καταπολέμηση της μοναξιάς και του άγχους, ενώ επίσης η «κοινωνική συνταγογράφηση» έχει τεράστιες δυνατότητες/προοπτικές και για τους νέους.

Παράλληλα, μια άλλη καλή πρακτική παιχνιδιών Street Games, αποτελεί το πρόγραμμα που χρησιμοποιεί μια πρωτοποριακή μορφή παροχής δραστηριοτήτων γνωστή ως «Doorstep Sport», η οποία λειτουργεί για να φέρει τον αθλητισμό πιο κοντά στο σπίτι για νέους που μεγαλώνουν σε μειονεκτικές κοινότητες. Το κάνει αυτό καθιστώντας τις αθλητικές συνεδρίες διαθέσιμες την κατάλληλη στιγμή, στο σωστό μέρος, στη σωστή τιμή και στο σωστό στυλ προς όφελος των «σωστών ανθρώπων», δηλαδή των μειονεκτούντων νέων. Με έμφαση στη διαχείριση της τοπικής κοινότητας, το Doorstep Sport έχει αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματικό στη συμμετοχή εφήβων συμμετεχόντων

Ο αθλητισμός εμφανίζεται πλέον σε διάφορες στοχευμένες πρωτοβουλίες για νέους, με χαρακτηριστικότερη (αλλά όχι τη μοναδική, όπως έχει αναδειχθεί από τις προαναφερόμενες καλές πρακτικές) τη λειτουργική εφαρμογή προγράμματος με την ονομασία «Θετικού μέλλοντος», που πραγματοποιείται στην Αγγλία και την Ουαλία (Crime Concern, 2006), με στόχο την κοινωνική ένταξη διαμέσου κυρίαρχα

του αθλητισμού και τη φυσική δραστηριότητα, Οι διαδικασίες μέσω των οποίων αυτές οι «αθλητικές παρεμβάσεις» ενδέχεται να προωθήσουν την «κοινωνική ένταξη» απαιτούν, ωστόσο, περαιτέρω διερεύνηση.

Πηγή: <https://www.streetgames.org/streetgames-olympic-challenge>

3.5.7 Πρόγραμμα «Παιδί και Παιχνίδι για Όλους»

Η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού/ΥΠΠΟΑ μέσω του Τμήματος Αθλητικής Επιστημονικής Υποστήριξης και Εκπαίδευσης, της Διεύθυνσης Άθλησης για Όλους, Προβολής, Ανάπτυξης Αθλητισμού, Επιστημονικής Υποστήριξης και Διεθνών Σχέσεων, κατόπιν εισηγήσεως ενός στελέχους της, Πτυχιούχου Φυσικής Αγωγής, υλοποίησε πιλοτικά το πρόγραμμα «Παιδί και Παιχνίδι για Όλους» κατά την χρονική περίοδο 2018-2019. Το πρόγραμμα απευθυνόταν σε παιδιά και εφήβους αθλητικών συλλόγων με αθλητές Τυπικής Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής, Κέντρων Αποθεραπείας και Αποκατάστασης Παιδιών (ΚΑΑΠΑΑ) και Εργαστηρίων Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΕΕΕΚ).

Σκοπός του προγράμματος είναι η δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ των παιδιών, η προαγωγή της αξίας της διαφορετικότητας και η ισχυροποίηση της κοινωνικής συνοχής, μέσω του παιδαγωγικού παιχνιδιού, το οποίο στοχεύει στη γνωριμία, την επαφή και τη συναναστροφή μεταξύ των παιδιών.

Έρευνες έχουν δείξει δυστυχώς, πως το bullying και ο ρατσισμός τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί δραματικά στις συγκεκριμένες ηλικιακές κατηγορίες. Στόχος του προγράμματος είναι η καταπολέμηση του bullying, της κάθε είδους ψυχολογικής ή σωματικής κακοποίησης ή μείωσης των ασθενέστερων κοινωνικά ομάδων, αλλά και η ισχυροποίηση της κοινωνικής συνοχής γενικότερα για τη δημιουργία ενός υγιούς και παιδαγωγικού περιβάλλοντος στα παιδιά. Στο πλαίσιο υλοποίησης του πιλοτικού προγράμματος, πραγματοποιήθηκαν 5 συναντήσεις και συμμετείχαν συνολικά 153 παιδιά και έφηβοι και 86 συνοδοί. Οι αθλητικές ομοσπονδίες, τα Κέντρα και τα Ειδικά Σχολεία που συμμετείχαν ήταν:

- ✓ Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία (ΕΠΟ)
- ✓ Ελληνική Φίλαθλος Ερασιτεχνική Ομοσπονδία Ζίου Ζίτσου (ΕΦΕΟΖΖ)
- ✓ Ελληνική Ομοσπονδία Μπριτζ (ΕΟΜ)
- ✓ Ειδικό Σχολείο Περάματος

- ✓ Εργαστήρι Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Πειραιά (ΕΕΕΕΚ Πειραιά)
- ✓ Κέντρο Αποθεραπείας και Αποκατάστασης Παιδιών Βούλας (ΚΑΑΠΑΑ Βούλας).

Με το πέρας της κάθε συνάντησης, ο προπονητής/εκπρόσωπος του σωματείου που συμμετείχε στο πρόγραμμα, αξιολόγησε τη συνάντηση και αποτύπωσε εντυπώσεις και σχόλια (συμμετεχόντων αλλά και συνοδών) του σωματείου που εκπροσώπησε. Επίσης, αναρτήθηκαν σε ιστοσελίδες και μέσα κοινωνικής δικτύωσης εντυπώσεις και σχόλια γονέων, συλλόγων, κλπ. (σχετικές αναρτήσεις μπορείτε να βρείτε στην ακόλουθο ηλεκτρονικό σύνδεσμο (<https://gss.gov.gr/component/content/article/276-evropaika-programmata/2779-drseis-2018-2019>))

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Έρευνες έχουν δείξει, πως το bullying και ο ρατσισμός, με τις διάφορες μορφές του, τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί δραματικά στις συγκεκριμένες ηλικιακές κατηγορίες. Μελλοντικός στόχος του προγράμματος είναι μεγιστοποίηση της αποδοχής για υλοποίηση του από διάφορους φορείς, η καταπολέμηση της κάθε είδους ψυχολογικής ή σωματικής κακοποίησης των ασθενέστερων κοινωνικά ομάδων, μέσω της επικοινωνίας των παιδιών διαφορετικών κινητικών/διανοητικών ικανοτήτων και της αποδοχής της διαφορετικότητας του κάθε ατόμου. Με δεδομένο την δυναμική του αθλητισμού και σε αυτό το πεδίο και με γνώμονα την ισχυροποίηση της κοινωνικής συνοχής, η υλοποίηση των αντίστοιχων προγραμμάτων, δημιουργεί ένα υγιές και παιδαγωγικό περιβάλλον προοπτικών.

3.5.8 "Trofei di Milano 2022- Εκπαίδευση, Πολιτισμός και Αθλητισμός για τη Νεολαία"

Η τριήμερη Αθλητική Εκδήλωση αγώνων "Trofei di Milano 2022- Εκπαίδευση, Πολιτισμός και Αθλητισμός για τη Νεολαία", που πραγματοποιείται στο Μιλάνο της Ιταλίας, περίπου 60 χρόνια (με διαφορετικές αθλητικές δραστηριότητες και διαδικασία υλοποίησης κάθε χρονική περίοδο), περιλαμβάνει κύρια διασχολικές αθλητικές δραστηριότητες, στις οποίες κατά το έτος 2022 συμμετείχαν 30.135

μαθητές από 42 σχολεία. Στόχος των τριήμερων αθλητικών εκδηλώσεων, που πραγματοποιούνται από το 1964 κάθε χρόνο ανελλιπώς, είναι η γνωριμία με τον αθλητισμό, αλλά και ο έλεγχος των αθλητικών δυνατοτήτων των μαθητών/αθλητών σε διαφορετικές αθλητικές δραστηριότητες και αθλήματα, καθώς και η υιοθέτηση των Ολυμπιακών αξιών μεταξύ των νέων στα δημόσια σχολεία.

Πηγή: <https://www.sportmoviestv.com/ficts-giovani-sport-for-all/trofei-di-milano-2022/>

3.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Νομοθεσία

Την υπ' αριθ. ΥΠΠΟΑ/ΓΔΟΑ/ΔΑΟΠΑΑΕΥΔΣ/69097/2670/170 (ΦΕΚ 461/Β'/14-2-2020) Υπουργική Απόφαση «Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους».

Α. Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρή, Κ. (2018). *Διοίκηση αθλητικού τουρισμού*. Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη. Θεσσαλονίκη.
- Γκιτάκου, Μ. (2017). *Ανάλυση Πολιτικών για τη “Διά βίου Άθληση” της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των κρατών μελών και της Ελλάδας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Ανάκτηση από <http://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/3845>
- Δασκαλάκης Δ.Ι. (2009). *Εισαγωγή στη Σύγχρονη Κοινωνιολογία*, προλ. Β. Φίλιας, Παπαζήσης, Αθήνα.
- Δημοσχάκης, Σ. & Κουθούρης, Χ. (2013). Διερεύνηση του επιπέδου Ποιότητας ζωής στην Ελλάδα κατά την οικονομική κρίση της περιόδου 2010-2011. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*, 10 (2), 1 – 19.
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2014/C 183/03). *Ψήφισμα του Συμβουλίου και των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων των κρατών μελών, συνερχομένων στα πλαίσια του Συμβουλίου, της 21ης Μαΐου 2014, σχετικά με το πρόγραμμα εργασιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον αθλητισμό (2014-2017)*.
- Ζόγκιρη, Ε. (2013). *Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ) στην Ελλάδα και Οικονομική κρίση: Μια πρώτη προσπάθεια προσέγγισης του θέματος μέσω της καταγραφής των ΑμεΑ και των απόψεων των κυρίων εκπροσώπων τους*. Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Καλαμάτας.
- Ζώνιου – Σιδέρη, Α. (2012). *Σύγχρονες ενταξιακές προσεγγίσεις. Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Πεδίο.
- Θεοδωράκης, Ν., Πανοπούλου, Κ., & Βλαχόπουλος, Σ. (2017). Παραγοντική Δομή και Εγκυρότητα Πρόβλεψης της Κλίμακας Ανάμιξης στην Αναψυχή. *Αναζητήσεις στη Φ.Α. & τον Αθλητισμό*, 5, 405 – 413.

- Καμπερίδου, Ε. (2016). Φύλο και ηγετικές δεξιότητες: Το αθλητικό επιχειρείν. Προφορική Ανακοίνωση στο 2ο Διεθνές Συνέδριο Αθλητικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη 25-27 Νοεμβρίου 2016, Κέντρο Διάδοσης Ερευνητικών Αποτελεσμάτων (ΚΕΔΕΑ). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Λουκέρης, Δ. & Σκεπετάρη, Β. (2017). Αξιολόγηση του υφιστάμενου πλαισίου ένταξης των παιδιών με ειδικές ανάγκες ηλικίας μέχρι και 5 ετών στον παιδικό σταθμό. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 1, 583-597.
- Μαραγκού, Α. (2018). *Ο ρόλος της άσκησης, της κοινωνικής ταυτότητας και του ηθικο-κοινωνικού συλλογισμού στη διαμόρφωση της πρόθεσης για κοινωνική ένταξη και δικαιοσύνη εφήβων μαθητών/τριών διαφορετικής εθνικότητας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Πίγκος Γ. (2006). Ενιαίος σχεδιασμός, ποιοτική αξιολόγηση & αναβάθμιση αθλητικών προγραμμάτων εποπτευομένων από την ΓΓΑ. *Τετραμηνιαία Αθλητική και Νομική Έκδοση της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού*, 3, 561-572
- Σαράντου Α., Πίγκος Γ., & Γκάρος Π. (2020). Καθορισμός δεξιοτήτων και ικανοτήτων των προπονητών που χρησιμοποιούν τον αθλητισμό ως εργαλείο ανάπτυξης ευπαθών κοινωνικών ομάδων στην Ελλάδα. *Πρακτικά 28ου Διεθνούς Συνεδρίου Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού*, Κομοτηνή, 12 - 14 Ιουνίου 2020, σελ 484
- Στρατούρη, Ε. (2017). *Ανθεκτικότητα, διαχείριση άγχους και αυτοαποτελεσματικότητα στα άτομα με αναπηρία*. Πτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Τσιναρέλης, Γ. (1993). *Η ένταξη των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Μύθοι και πραγματικότητα. Επειδή η διαφορά είναι δικαίωμα*, 46-47, σσ.18-29, Θεσσαλονίκη, Εταιρεία Σπαστικών Βορείου Ελλάδος.

Β. Διεθνής Βιβλιογραφία

- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of sport management*, 28(5), 485-497.
- Amonkar, M. Hassan, K. Joshi, V. & Madhavan, S. (2003). Obesity and health related of life: a crosssectional analysis of the U.S. population. *International Journal of Obesity*, 27, 1227-1232.

- Arfa, S., Solvang, P. K., Berg, B., & Jahnsen, R. (2020). Challenges and facilitators in supporting sustainable participation after rehabilitation: Experiences of immigrant parents and their children with disabilities. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 1-14.
- Alvarez-Bueno, C., Pesce, C., Caverro-Redondo, I., Sanchez-Lopez, M., Martinez Hortelano, J. A., & Martinez-Vizcaino, V. (2017). The effect of physical activity interventions on children's cognition and metacognition: a systematic review and meta-analysis. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 56(9), 729-738.
- Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., & Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. Pearson.
- Bauman, A., Merom, D., Bull, F. C., Buchner, D. M., & Fiatarone Singh, M. A. (2016). Updating the evidence for physical activity: summative reviews of the epidemiological evidence, prevalence, and interventions to promote “active aging”. *The gerontologist*, 56(2), 268-280.
- Bailey (2005). Evaluating the relationship between physical education, sport and social inclusion. *Educational Review*, 57 (1), 71-90.
- Batista, M. B., Romanzini, C. L. P., Barbosa, C. C. L., Blasquez Shigaki, G., Romanzini, M., & Ronque, E. R. V. (2019). Participation in sports in childhood and adolescence and physical activity in adulthood: A systematic review. *Journal of sports sciences*, 37(19), 2253-2262
- Beacom, A., & Levermore, R. (2009). International policy and sport-in-development. *In Management of sports development* (pp. 123-140). Routledge
- Bélanger, M., Sabiston, C. M., Barnett, T. A., O’Loughlin, E., Ward, S., Contreras, G., & O’Loughlin, J. (2015). Number of years of participation in some, but not all, types of physical activity during adolescence predicts level of physical activity in adulthood: Results from a 13-year study. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 12(1), 1-8.
- Bjørnarå, H. B., Westergren, T., Sejersted, E., Torstveit, M. K., Hansen, B. H., Berntsen, S., & Bere, E. (2021). Does organized sports participation in childhood and adolescence positively influence health? *A review of reviews*. *Preventive medicine reports*, 23, 101425.

- Bize, R., & Plotnikoff, R. (2009). The relationship between a short measure of health status and physical activity in a workplace population. *Psychology, Health and Medicine*, 14(1), 53-61.
- Biddle, S.J.H. Mutrie, N. & Boutcher, S.H. (2000). Physical Activity and Psychological Well-Being: A review of reviews. *British Journal of Sports Medicine*,
- Blanco, D. (2017). Sports Governance: Issues, Challenges and Perspectives. *Asia-Pacific Social Science Review*, 17(1), 105-111.
- Block, K. & Gibbs, L. (2017). Promoting Social Inclusion through Sport for Refugee-Background Youth in Australia: Analysing Different Participation Models. *Social Inclusion*, 5(2), 91–100.
- Bortoletto, N., & Porrovecchio, A. (2018). Social inclusion through sports. A short comparison of Italy and France. *Society Register*, 2(1), 39-58.
- Bowles, S. (1998). Endogenous preferences: The cultural consequences of markets and other economic institutions. *Journal of economic literature*, 36(1), 75-111.
- Breslin, G., Shannon, S., Rafferty, R., Fitzpatrick, B., Belton, S., O'Brien, W., ... & Brennan, D. (2019). The effect of sport for LIFE: all island in children from low socio-economic status: a clustered randomized controlled trial. *Health and Quality of Life Outcomes*, 17(1), 1-12.
- Caspersen, C. J., Pereira, M. A., & Curran, K. M. (2000). Changes in physical activity patterns in the United States, by sex and cross-sectional age. *Medicine and science in sports and exercise*, 32(9), pp.1601-1609.
- Coleman, D. & Iso-Ahola, S. (1993) Leisure and health: the role of social support and self-determination. *Journal of Leisure Research*, 25(2), 111-128.
- Commision (2018). Special Eurobarometer 472 Report: Sport and Physical Activity.
- Coombs, T., A. Nicholas, and J. Pirkis. 2013. "A Review of Social Inclusion Measures." *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 47 (10), 906–919.
- Cordier, R., Milbourn, B., Martin, R., Buchanan, A., Chung, D., & Speyer, R. (2017). A systematic review evaluating the psychometric properties of measures of social inclusion. *PloS one*, 12(6), e0179109.

- Clutterbuck, R., & Doherty, A. (2019). Organizational capacity for domestic sport for development. *Journal of Sport for Development*, 7(12), 16-32.
- Cunningham, G. B. (2004). Strategies for Transforming the Possible Negative Effects of Group Diversity. *Quest*, 56(4), 421-438.
- Debognies, P., Schailleé, H., Haudenhuyse, R., & Theebom, M. (2019). Personal development of disadvantaged youth through community sports: A theory-driven analysis of relational strategies. *Sport in Society*, 22(6), 897–918.
- Ekholm, D. & Dahlstedt, M. (2021). Pedagogies of (de)liberation: salvation and social inclusion by means of Midnight Football. *Sport, Education and Society*, 26(1), 58-71.
- Eime, R. M., Charity, M. J., Harvey, J. T., & Payne, W. R. (2015). Participation in sport and physical activity: associations with socio-economic status and geographical remoteness. *BMC public health*, 15(1), 1-12.
- Eurobarometer (2022). *Youth and Democracy in the European Year of Youth*, 502 Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- European Commission, Brussels (2007). *White Paper on sport*.
- European Commission, Brussels (2008). EU physical activity guidelines – recommended policy actions in support of health-enhancing physical activity.
- Esping-Andersen, G. (2008). Childhood investments and skill formation. *International tax and public finance*, 15(1), 19-44.
- ESSA-Sport - A EUROPEAN SECTOR SKILLS ALLIANCE FOR SPORT AND PHYSICAL ACTIVITY National Summary Report of Greece (2019). https://www.essasport.eu/wpcontent/uploads/2020/01/ESSA_Sport_National_Report_Greece.pdf
- Girginov, V., Papadimitriou, D., & López De D'Amico, R. (2006). Cultural orientations of sport managers. *European sport management quarterly*, 6(1), pp. 35-66.
- Giulianotti, R. (2011). Sport, transnational peacemaking, and global civil society: Exploring the reflective discourses of “sport, development, and peace” project officials. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1), 50-71.

- Goldson, B. & Muncie, J. (2006). Critical Anatomy: Towards a Principled Youth Justice, pp. 203–31 in B. Goldson and J. Muncie (eds). Youth Crime and Justice. London: SAGE.
- Graafland, J. (2020). When does economic freedom promote well being? On the moderating role of long-term orientation. *Social Indicators Research*, 149(1), 127-153.
- Giulianotti, R. (2011). Sport, transnational peacemaking, and global civil society: Exploring the reflective discourses of “sport, development, and peace” project officials. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1), 50-71.
- Grimminger, E. (2013). ‘Sport motor competencies and the experience of social recognition among peers in physical education: A video-based study’. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(5), 506-510.
- Guddal, M. H., Stensland, S. Ø., Småstuen, M. C., Johnsen, M. B., Zwart, J. A., & Storheim, K. (2019). Physical activity and sport participation among adolescents: associations with mental health in different age groups. Results from the Young-HUNT study: a cross-sectional survey. *BMJ open*, 9(9), e028555.
- Farooq, A., Parkinson, N., Adamson, J., Pearce, S., Reilly, K., Hughes, R., ... & Reilly, J. (2018). Timing of the decline in physical activity in childhood and adolescence: Gateshead Millennium Cohort Study. *British journal of sports medicine*, 52(15), 1002-1006.
- Foldesi, G. S. (1991). From mass sport to the " sport for all" movement in the " socialist" countries in eastern Europe. *International review for the sociology of sport*, 26(4), 239-257.
- Frisby, W. (2005). The good, the bad, and the ugly: Critical sport management research. *Journal of sport management*, 19(1), 1-12.
- Hallal, P. C., Andersen, L. B., Bull, F. C., Guthold, R., Haskell, W., Ekelund, U., & Lancet Physical Activity Series Working Group. (2012). Global physical activity levels: surveillance progress, pitfalls, and prospects. *The lancet*, 380(9838), 247-257.
- Hallmann, K. (2015). Modelling the decision to volunteer in organised sports. *Sport Management Review*, 18(3), 448-463.

- Haneda, S., & Ito, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, 47(1), 194-208.
- Hartmann-Tews, I. & Pfister, G. (2003). *Sport and women. Social issues in international perspective*. London: Routledge.
- Hartmann and Kwauk (2011). Sport and Development: An Overview, Critique, and Reconstruction. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(3), pp. 284 –305.
- Haudenhuyse, R. (2017). Introduction to the issue "sport for social inclusion: questioning policy, practice and research". *Social Inclusion*, 5(2), 85-90
- Hendrick, H. (2003). *Child Welfare: Historical Dimensions, Contemporary Debate*. Bristol: Policy Press.
- Inoue, Y., & Havard, C. T. (2014). Determinants and consequences of the perceived social impact of a sport event. *Journal of Sport Management*, 28(3), 295-310.
- Janssen, I., & LeBlanc, A. G. (2010). Systematic review of the health benefits of physical activity and fitness in school-aged children and youth. *International journal of behavioral nutrition and physical activity*, 7(1), 1-16.
- Jose, K. A., Blizzard, L., Dwyer, T., McKercher, C., & Venn, A. J. (2011). Childhood and adolescent predictors of leisure time physical activity during the transition from adolescence to adulthood: a population based cohort study. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 8(1), 1-9.
- Kamphorst, T. & Roberts, K. (Eds.). (1989). *Trends in Sports – A Multinational Perspective*. Enschede: Giordano Bruno.
- Kelly, L. (2011). ‘Social inclusion’ through sports-based interventions?. *Critical social policy*, 31(1), 126-150.
- Kelly L. (2013). Sports-Based Interventions and the Local Governance of Youth Crime and Antisocial Behavior. *Journal of Sport and Social Issues*, 37(3), 261-283.
- Kellett, P., Hede, A. M., & Chalip, L. (2008). Social policy for sport events: Leveraging (relationships with) teams from other nations for community benefit. *European sport management quarterly*, 8(2), 101-121.
- Kinzey, E. (1999). *Using public relation strategies to promote your non-profit organization*. New York: The Haworth Press.

- Kokolakakis, T., Lera-López, F., Ramchandani, G. (2019). Did London 2012 deliver a sports participation legacy?. *Sport Management Review*, 22(2), 276-287.
- Kolotkin, R. L., Crosby, R. D., Kosloski, K. D., & Williams, G. R. (2001). Development of a brief measure to assess quality of life in obesity. *Obesity research*, 9(2), 102-111.
- Koontz, H. & Weihrich, H., (1993). *Management: A global perspective* (Vol. 1). McGraw-Hill College.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M.V. (2020). *Essentials of Management-An International, Innovation and Leadership Perspective*. McGraw-Hill Education.
- LaVoi, N. M., & Dutove, J. K. (2012). Barriers and supports for female coaches: An ecological model. *Sports Coaching Review*, 1(1), 17–37.
- Lawson H. (2005). Empowering people, facilitating community development, and contributing to sustainable development: The social work of sport, exercise, and physical education programs. *Sport, Education and Society*, 10 (1), 135-160.
- Lee, W., & Cunningham, G. (2018). Group diversity's influence on sport teams and organizations: a meta-analytic examination and identification of key moderators. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 139-159.
- Leemann, L, Martelin, T, Koskinen, S, omni Härkänen, T., & Isola A.M. (2021). Development and Psychometric Evaluation of the Experiences of Social Inclusion Scale. *Journal of Human Development and Capabilities*, 1-25.
- Levermore R. (2008). Sport: a new engine of development? *Progress in Development Studies*, 8 (2), 183-190.
- Levermore, R., & Beacom, A. (2012). Reassessing sport-for-development: Moving beyond ‘mapping the territory’. *International journal of sport policy and politics*, 4(1), 125-137.
- Lister, R. (2003). Investing in the Citizen-workers of the Future: Transformations in Citizenship and the State under New Labour. *Social policy & administration*, 37(5), 427-443.
- MacDonald, D., Pang, B., Knez, K., Nelson, A. and McCuaig, L. (2011). The will for inclusion: bothering the inclusion/exclusion discourses of sport. In Dagkas, S.

- and Armour, K. (eds.) *Inclusion and exclusion through youth sport*. New York: Routledge, 9-23.
- Martiniello, L. and Madonna, G. (2021). Social inclusion through motor activity and sport. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(2), 590-595.
- Mäkelä, S., Aaltonen, S., Korhonen, T., Rose, R. J., & Kaprio, J. (2017). Diversity of leisure-time sport activities in adolescence as a predictor of leisure-time physical activity in adulthood. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 27(12), 1902-1912.
- McLendon, A., & Michelson, S. (2021). *Gender Discrimination in Sports*. Retrieved from <https://www2.stetson.edu/library/green/wp-content/uploads/2022/04/Gender-Discrimination-in-Sports.pdf>
- Morrison, K. A., & Misener, K. E. (2021). Exploring the conditions for strategic planning in nonprofit community sport. *Sport Management Review*, 24(5), 747-769.
- Mitra, S. (2018). *Disability, Health and Human Development*. New York: Palgrave.
- Muncie, J. (2006). Governing Young People: Coherence and Contradiction in Contemporary Youth Justice. *Critical Social Policy*, 26(4), 770–93.
- Leahy, A., Kennedy, S., Smith, J., Eather, N., Boyer, J., Thomas, M., Shields, N., Dascombe, B. & Lubans, D. R. (2021). Feasibility of a school-based physical activity intervention for adolescents with disability. *Pilot and feasibility studies*, 7(1), 1-13.
- Ollif, L. (2008). Playing for the future: The role of sport and recreation in supporting refugee young people to “settle well” in Australia. *Youth Studies Australia*, 27(1), 52-60.
- Palacios-Huerta, I., & Santos, T. J. (2004). A theory of markets, institutions, and endogenous preferences. *Journal of Public Economics*, 88(3-4), 601-627.
- Pearson, G. (1983). *Hooligan: A History of Respectable Fears*. London: Macmillan.
- Powrie, B., Copley, J., Turpin, M., Ziviani, J., & Kolehmainen, N. (2020). The meaning of leisure to children and young people with significant physical disabilities: Implications for optimising participation. *British Journal of Occupational Therapy*, 83(2), 67-77.

- Prout, A. (2002). Researching Children as Social Actors: An Introduction to the Children 5–16. Research Programme. *Children and Society*, 16 (2), 67–76.
- Pigos, G. Moraiti, I. & Gitakou, M. (2004). The affects of “Sport for All” activities in the psychological condition and productive performance of participants. *Proceedings of 10th World Sport for All Congress*, pp. 164.
- Pyper, E., Harrington, D., & Manson, H. (2016). The impact of different types of parental support behaviours on child physical activity, healthy eating, and screen time: a cross-sectional study. *BMC public health*, 16(1), 1-15.
- Physical Activity Guidelines Advisory Committee (PAGAC) (2008). *Physical Activity Guidelines Advisory Committee Report 2008*. Washington, DC, US Department of Health and Human Services.
- US Department of Health and Human Services, & US Department of Health and Human Services. (2018). *Physical activity guidelines advisory committee scientific report*. 2018. C9-C10.
- Rangul, V., Bauman, A., Holmen, T. L., & Midthjell, K. (2012). Is physical activity maintenance from adolescence to young adulthood associated with reduced CVD risk factors, improved mental health and satisfaction with life: the HUNT Study, Norway. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9(1), 1-11.
- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rowe, K., Karg, A., & Sherry, E. (2019). Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. *Sport Management Review*, 22(3), 363-378.
- Ruger, J. P., & Mitra S. (2015). Health, Disability and the Capability Approach: An Introduction. *Journal of Human Development and Capabilities*, 16 (4), 473–482.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. *The handbook of organizational culture and climate*, 2,188-224.
- Sandford, A., Duncombe, R. & Armour, K.A. (2008). The role of physical activity/sport in tackling youth disaffection and anti-social behaviour. *Educational Review*, 60 (4), 419 - 435.

- Schinke, R. J., & Hanrahan, S. J. (2012). Sport for Development. *Peace, and Social Justice, Fitness Information Technology*. Morgantown, WV.
- Schulenkorf, N., & Edwards, D. (2012). Maximizing positive social impacts: Strategies for sustaining and leveraging the benefits of intercommunity sport events in divided societies. *Journal of sport management*, 26(5), 379-390.
- Steinbach, D., & Elmoose-Østerlund, K. (2017). *European cooperation in sports club research: The SIVSCE-Project in a nutshell*. Odense: SDU-University of Southern Denmark.
- Scaglioni, S., Arrizza, C., Vecchi, F., & Tedeschi, S. (2011). Determinants of children's eating behavior. *The American journal of clinical nutrition*, 94(6), 2006-2011.
- Seippel, O. (2002). Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 13(3), 253-270.
- Sherry, E. (2017). The impact of sport in society. In *Understanding Sport Management* (29-44). Routledge.
- Smith, C., & Westerbeek, M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of corporate citizenship*, (25), 43-54.
- Spurrier, N. J., Magarey, A. A., Golley, R., Curnow, F., & Sawyer, M. G. (2008). Relationships between the home environment and physical activity and dietary patterns of preschool children: a cross-sectional study. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 5(1), 1-12.
- Stefansen, K., Smette, I., & Strandbu, Å. (2018). Understanding the increase in parents' involvement in organized youth sports. *Sport, Education and Society*, 23(2), 162-172.
- Steinbach, D., Elmoose- Osterlund, K. (2017). *Socio-cultural and socio-affective integration of sport club members in Europe*. Quick Facts for Sports Clubs No. 3. Retrieved from https://findresearcher.sdu.dk/ws/portalfiles/portal/134199889/Quick_Facts_4_EN_Socio_Cultural_Integration_15Sep2017.pdf
- Steinhardt, F., Ullenhag, A., Jahnsen, R. & Dolva A. S. (2021). Perceived facilitators and barriers for participation in leisure activities in children with disabilities:

- Perspectives of children, parents and professionals, *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 28(2), 121-135.
- Strandbu, Å., Bakken, A., & Stefansen, K. (2020). The continued importance of family sport culture for sport participation during the teenage years. *Sport, Education and Society*, 25(8), 931-945.
- Svensson, G., Andersson, O., & Faulk, L. (2018). A quantitative assessment of organizational capacity and organizational life stages in sport for development and peace. *Journal of Sport Management*, 32(3), 295-313.
- Swierzy, P., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis. *Sport management review*, 21(3), 307-320.
- Telama, R. (2009). Tracking of physical activity from childhood to adulthood: a review. *Obesity facts*, 2(3), 187-195.
- Theeboom, M., Haudenhuyse, R. and De Knop, P. 2010. Community sports development for socially deprived groups: a wider role for the commercial sports sector? A look at the Flemish situation. *Sport in society*, 13(9),1395–1413.
- Thomas, D. R., & Dyal, L. (1999). Culture, ethnicity, and sport management: A New Zealand perspective. *Sport Management Review*, 2(2), 115-132.
- Thienemann E, & Lapeyrère, J. (2020). Skills Foresight (research) in the Active Leisure Sector. BLUEPRINT. Retrieved from https://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/project/BLUEPRINT%20IO3_Skills%20Foresight%20in%20the%20Active%20Leisure%20Sector.pdf
- Xu, H., Wen, L. M., & Rissel, C. (2015). Associations of parental influences with physical activity and screen time among young children: a systematic review. *Journal of obesity*, 1-23.
- World Health Organization. (2010). *World health statistics 2010*. Geneva: Switzerland.
- World Health Organization (2003). *Health and development through physical activity and sport*. Geneva: Switzerland.

- World Health Organization, (2004). *Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health*. Geneva: Switzerland.
- WHO Regional Office for Europe, (2006). *European Charter on Counteracting Obesity*. Copenhagen.
- World Health Organization (2009). *Global health risks. Mortality and burden of disease attributable to selected major risks*. Geneva.
- Wicker, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2009). Promoting sport for all to age-specific target groups: the impact of sport infrastructure. *European sport management quarterly*, 9(2), 103-118.
- Willis, C., Nyquist, A., Jahnsen, R., Elliott, C., & Ullenhag, A. (2018). Enabling physical activity participation for children and youth with disabilities following a goal-directed, family-centred intervention. *Research in developmental disabilities*, 77, 30-39.
- Willow, C. (2002). *Participation in Practice: Children and Young People as Partners in Change*. London: The Children's Society.
- Wright A., Roberts R., Bowman G. & Crettenden, A. (2018). Barriers and facilitators to physical activity participation for children with physical disability: comparing and contrasting the views of children, young people, and their clinicians. *Disability and rehabilitation*, 41(13), 1499-1507.
- Young, K. (2019). *Sport, Violence and Society* (2nd ed.). Routledge.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ

Σχεδιασμός και ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη δημιουργία και υλοποίηση Ολιστικών και καινοτόμων Αθλητικών δράσεων

Η συμβολή της άθλησης συμβάλει στην διατήρηση της φυσικής κατάστασης και έχει θετική επίδραση στην υγεία του ανθρώπου σε όλες τις ηλικίες. Λαμβάνοντας υπόψη την θετική αυτή επίδραση της άθλησης, πρωταρχικός στόχος των Π.Α.γ.Ο. είναι η διαβίου άθληση των πολιτών. Η ανάγκη αυτή και η προτεραιότητα που θέτουν τα προγράμματα αυτά έρχεται να επιβεβαιώσει την ανησυχία και οδηγία του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (WHO) που επισημαίνει την αναγκαιότητα της ενίσχυσης της συμμετοχής των πολιτών σε αθλητικές δραστηριότητες. Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι τα ποσοστά μη συμμετοχής σε οποιαδήποτε μορφή αθλητικής δραστηριότητας είναι υψηλά στους έφηβους και στους ενήλικες, γεγονός που επιφέρει μια σειρά από αρνητικές συνέπειες στα εθνικά συστήματα υγείας. Η έλλειψη φυσικής δραστηριότητας όπως επαληθεύουν πλήθος ερευνών συνδέεται με την παχυσαρκία που αγγίζει τα όρια πανδημίας, καθώς επίσης και την αυξημένη πιθανότητα εμφάνισης χρόνιων παθήσεων όπως οστεοπόρωση, σακχαρώδη διαβήτη, καρδιοπάθειες, υπέρταση κ.α. (Lee, et al., 2012). Επίσης, οδηγεί σε χαμηλή ποιότητα ζωής και στη μείωση του προσδόκιμου ζωής (Cunnigham, O' Sullivan, Caserotti, & Tully, 2020; Gomes, et al., 2017). Μάλιστα όπως παραθέτει και το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο Φυσικής Δραστηριότητας (GoPA) το οποίο αριθμεί 217 χώρες μέλη του, ένα 9% του συνόλου των θανάτων σχετίζεται με την έλλειψη σωματικής άσκησης.

Εξίσου ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι σε παγκόσμιο επίπεδο ένα 32% των χωρών δεν υιοθετούν καμία εθνική πολιτική τόνωσης της φυσικής δραστηριότητας και υπάρχουν μεγάλες ανισότητες ως προς την περιοδικότητα παρατήρησης δεδομένων, που σχετίζονται με την επίβλεψη του βαθμού φυσικής δραστηριότητας των πολιτών ανάμεσα σε χώρες χαμηλών και μεσαίων/υψηλών εισοδημάτων. Το γεγονός αυτό πυροδοτεί το ενδιαφέρον για μια υποθάλπουσα σιωπηρή πανδημία, αυτή της έλλειψης φυσικής δραστηριότητας και άσκησης που συνοδεύεται με

πληθώρα αρνητικών συνεπειών (Valera & Pratt, 2021). Την ανησυχία αυτή επισημαίνει και το Παρατηρητήριο Lancet ήδη με τα πρώτα έκδηλα σημεία της σε δεδομένα ερευνών του ήδη από το 2012 (Hallal & Ramirez, 2015).

Αναγνωρίζοντας λοιπόν την σημασία της άθλησης και αλλά και της υιοθέτησης ενός υγιούς τρόπου ζωής, κρίνεται σημαντική η επένδυση σε εθνικό επίπεδο στρατηγικών προσανατολισμένων στην τόνωση της συμμετοχής των πολιτών σε φυσική δραστηριότητα. Ενδεικτικές στρατηγικές αναφέρονται ανάμεσα σε άλλες η προώθηση του περπατήματος, της χρήσης ποδηλάτου αλλά και της ενεργούς αναψυχής. Μάλιστα, τέτοιου είδους στρατηγικές συμβάλουν παράλληλα στην άμεση επίτευξη αρκετών στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης, όπως την διασφάλιση καλής υγείας και ευημερίας αλλά και την ποιότητα ζωής. Συνεπώς στρατηγική επιδίωξη του παγκόσμιου οργανισμού WHO (2018) όπως παρουσιάζει στο σχέδιο δράσης του για τα έτη 2018-2030 είναι η μείωση κατά 15% του ποσοστού μη άθλησης σε έφηβους και ενήλικους πληθυσμούς.

Εμπειρικά δεδομένα στην Ευρώπη σχετικά με τις συχνότερες προτιμήσεις των αθλητικών δραστηριοτήτων στην παιδική ηλικία εντοπίζουν μια εξισορρόπηση ανάμεσα στα ομαδικά και στα δια βίου αθλήματα. Ανάμεσα στα επικρατέστερα προγράμματα αναφέρονται τα εξής: (ποδόσφαιρο 38%, κολύμβηση 36%, γυμναστική 16%, χορός 13% και μπάσκετ 8%. Αντίστοιχα, στους ενήλικες περισσότερο δημοφιλή φαίνεται να είναι τα ομαδικά αθλήματα και συγκεκριμένα το ποδόσφαιρο (Hulteen et al., 2017). Αναφορικά με την τρίτη ηλικία, ιδιαίτερα δημοφιλή είναι τα παιχνίδια Masters/Seniors Games τα οποία περιλαμβάνουν αθλητικές εκδηλώσεις στίβου, κολύμβησης και ποδηλασίας. Εξίσου σύμφωνα με τους ερευνητές Stenner, Buckley και Mosewich (2020) υψηλά ποσοστά συμμετοχής παρατηρούνται στο γκολφ, τένις και στα παιχνίδια με μπάλα (bowls).

Στα παιχνίδια με μπάλα συγκαταλέγεται και η εδαφοσφαίριση - pétanque (ή αλλιώς boules). Πρόκειται για είναι ένα υπαίθριο παιχνίδι κατάλληλο για όλες τις ηλικίες αρκετά διαδεδομένο και μάλιστα έχει τις ρίζες του στην αρχαία Ελλάδα. Η παγκόσμια Ομοσπονδία του pétanque (World Pétanque and Bowls Federation) έχει 600.000 μέλη σε 52 χώρες. Για την υλοποίηση του χρειάζεται ένα σετ pétanque και έναν χώρο με επίπεδο έδαφος διαστάσεων τουλάχιστον 12 x 3 m. Είναι ένα παιχνίδι που ενώ φαίνεται απλό ωστόσο χρειάζεται αρκετή δεξιότητα. Επίσης, είναι

κατάλληλη δραστηριότητα και για άτομα με αναπηρίες καθώς έχει εύκολη πρόσβαση και οι κανόνες του παιχνιδιού είναι πολύ απλοί. Ιδιαίτερα είναι δημοφιλής δραστηριότητα στους βετεράνους (ηλικίας πάνω από 55 ετών) αριθμώντας συνολικά 197.908 μέλη, και στους ενήλικες 23-54 ετών με 105.926 μέλη (CEP, 2022).

Εστιασμένα προγράμματα αντιμετώπισης της παιδικής παχυσαρκίας έχουν εφαρμοστεί παγκοσμίως προγράμματα στα σχολεία με κύρια επιδίωξη τους την ενίσχυση της προτίμησης της υγιεινής διατροφής αλλά και της καθημερινής τους άσκησης. Το πρόγραμμα Coordinated Approach to Child Health (CATCH), απευθυνόμενο σε παιδιά θέτει τους εξής στόχους: την αύξηση της καθημερινής άθλησης και κατανάλωσης φρούτων και λαχανικών, την μείωση έκθεσης στην παρακολούθηση τηλεόρασης κάτω από 2 ώρες/ημερησίως αλλά και την μείωση και της κατανάλωσης τροφών που περιέχουν γλυκαντικές ουσίες. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει ξεχωριστές ενότητες προσαρμοσμένες στις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες. Για παράδειγμα η φυσική δραστηριότητα παρουσιάζεται μέσα από το παιχνίδι στη πρώτη παιδική ηλικία καθώς επίσης θέματα υγιεινής και διατροφής. Στο Δημοτικό αντίστοιχα εισέρχονται και σε θέματα διατροφής με εστίαση στη πρόληψη χρόνιων νοσημάτων ενώ στο Γυμνάσιο εισέρχονται και σε πιο εξειδικευμένα θέματα διατροφής, φυσιολογίας και ανθρώπινου σώματος. Επίσης, συμπεριλαμβάνει μια ενότητα που αφορά την πρότυπη λειτουργία των σχολικών κυλικείων και αντίστοιχα για τις εξωσχολικές δραστηριότητες, ώστε μέσα από τις κατάλληλες συστάσεις να συμβάλουν και αυτοί οι δυο παράγοντες στη διαμόρφωση υγιεινών επιλογών των μαθητών (Cattaneo, Cogoy, Macaluso, & Tamburlini, 2012).

Το πρόγραμμα TAKE 10! Έθεσε πρωταρχικό στόχο την καθημερινή σωματική άσκηση των παιδιών για τουλάχιστον 10 min συνεχόμενα. Επιπρόσθετα το πρόγραμμα εμπλουτίζεται με ολιγόλεπτες παρουσιάσεις σχετικά με τα οφέλη που αποκομίζει ο άνθρωπος μέσω της άσκησης, σε συνδυασμό με την υγιεινή διατροφή. Εμπειρικά δεδομένα εφαρμογής αυτού του προγράμματα σε σχολικά περιβάλλοντα των Kibbe, και συν., (2011) επιβεβαιώνουν θετικά οφέλη στον μαθητικό πληθυσμό όπως την αύξηση του βαθμού σωματικής άσκησης, την βελτίωση του μεταβολισμού σε επίπεδο ενεργειακής δαπάνης και δείκτη μάζας σώματος. Ωστόσο, αναφέρεται ότι σε γνωστικό επίπεδο ενώ το πρόγραμμα είχε σημαντική συμβολή στην κατανόηση της σημαντικότητας της φυσικής δραστηριότητας που συνοδεύονταν και από αλλαγή

στάσης με την αύξηση συμμετοχής στην άθληση, δεν συνέβη το ίδιο με την αύξηση της ευαισθητοποίησης και υιοθέτησης μιας σωστότερης διατροφής (Ruhland & Lange, 2021).

Το πρόγραμμα HEPS (Healthy Eating and Physical Activity in Schools) (Boonen, et al., 2009) αφορά ένα σύνολο κατευθυντήριων οδηγιών για την προώθηση καλών πρακτικών προαγωγής της υγείας στα σχολεία. Οι βασικές αρχές του συγκεκριμένου προγράμματος είναι η παρότρυνση του διαλόγου αναφορικά με τις θεμελιώδεις αρχές της υγιεινής διατροφής και της φυσικής άσκησης, αλλά και της ενεργούς συμμετοχής σε δραστηριότητες Φυσικής Αγωγής (Φ.Α.), της ενασχόλησης με την φυσική άσκηση και της βελτίωσης της ικανότητας δράσεων σχετικά με τις έννοιες αυτές.

Το πρόγραμμα SPARK (Sports, Play and Active Recreation for Kids) εφαρμόζεται για περισσότερα από 20 έτη σε σχολεία με απώτερο σκοπό την προάσπιση της υγείας και την επιδίωξη αλλαγών όχι μόνο στο περιβάλλον του σχολείου αλλά και στις συμπεριφορές και συνήθειες του σχολικού πληθυσμού. Αφορά ένα πολύ εμπειριστατωμένο πρόγραμμα το οποίο πλαισιώνει επιστημονικά, μέσω πληθώρας συνεργασιών το μάθημα της Φ.Α. σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες. Διαθέτει πλάνα μαθημάτων με πληροφορίες εκπαιδευτικού υλικού, χρήσης κατάλληλου εξοπλισμού και διδακτικής μεθοδολογίας. Παρέχει διατροφικές συμβουλές από επαγγελματίες διαιτολόγους, μέσω κατάλληλων και προσαρμοσμένων προτάσεων για το σχολικό περιβάλλον. Στα πλαίσια αυτών των προτάσεων πέρα από την κατάλληλη εκπαίδευση του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου συμπεριλαμβάνεται και η ενημέρωση των σχολικών κυλικείων προκειμένου να διασφαλίζουν την προσφορά υγιεινών επιλογών μικρογευμάτων. Επιπρόσθετα παρέχονται συμβουλές ιατρικής φροντίδας σε εξατομικευμένο επίπεδο από σχολική νοσηλεύτρια και αλλά και από ιατρούς . στην προσπάθεια αυτή ο ρόλος της οικογένειας είναι σημαντικός, επομένως επιδιώκεται μέσω του προγράμματος να γίνει μια σχετική ενημέρωση ευαισθητοποίησης των γονιών σε θέματα που αφορούν τον ρόλο άσκησης αλλά και της ψυχολογικής υποστήριξης σε κάθε συμμετέχοντα όταν απαιτείται (Janssen, 2014; SNAP-ED, 2019)

Το πρόγραμμα «Εθνική δράση Υγείας για τη Ζωή των Νέων» (ΕΥ ΖΗΝ) του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου θέτει με την σειρά του θέτει εξίσου ως στόχο την υγιή

ανάπτυξη παιδιών και εφήβων εστιάζοντας στην υιοθέτηση αρχών υγιεινής διατροφής και καθημερινής άσκησης στο σχολικό περιβάλλον. Στο πρόγραμμα συμμετείχαν πάνω από 900.000 μαθητές από όλες τις σχολικές βαθμίδες. Ένα σημαντικό παραδοτέο του προγράμματος υπήρξε η δημιουργία της «Ατομικής Αναφοράς Ανάπτυξης, Διατροφής και Φυσικής Κατάστασης Μαθητή». Η συγκεκριμένη αναφορά παραδόθηκε στους γονείς με σκοπό να ενημερωθούν και να ευαισθητοποιηθούν σε θέματα σημαντικά που καθορίζουν το επίπεδο υγείας των παιδιών τους. Από την αξιολόγηση του μαθητικού πληθυσμού βρέθηκε ότι σε ποσοστό 30% εμφανίζουν συμπτώματα παχυσαρκίας, σε ποσοστό 60-65% μη ικανοποιητικές διατροφικές συνήθειες και σε ποσοστό 30-50% μη ικανοποιητικά επίπεδα σωματικής δραστηριότητας (EYZHN, 2015).

Οι ερευνητές Παπαχατζής και Μεντής (2020) συνοψίζουν ότι το σχολικό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει έναν καταλυτικό παράγοντα στην προασπηση υγείας και υιοθέτησης σωστών και υγιών προτύπων ζωής στους νέους. Για να οδηγηθεί στην επίτευξη αυτού του στόχου το σύγχρονο σχολείο καλείται να εφαρμόσει την φιλοσοφία του «Σχολείου Προαγωγής Υγείας» (Health Promoting School») η οποία στηρίζεται στις εξής αρχές. (α) τη προάσπηση της υγείας μέσω της διαβίου μάθησης, (β) τη δημιουργία ενός πνεύματος συνεργασίας στο σχολικό περιβάλλον, (γ) την παροχή υποστηρικτικών προγραμμάτων που άπτονται θέματα υγείας στον εφηβικό πληθυσμό (δ) την εφαρμογή κατάλληλων μέσων και πολιτικών ανάπτυξης του βαθμού αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθησης των μαθητών, και (ε) την στόχευση της συνεχούς βελτίωσης της υγείας και της εκπαίδευσης των μαθητών μέσω των κατάλληλων συνεργασιών με αρμόδιους φορείς.

Μελέτη Περίπτωσης: Είδη Προσφερόμενων Προγραμμάτων του μη κερδοσκοπικού οργανισμού Outward Bound

Ο οργανισμός Outward Bound έχει πολύχρονη δραστηριοποίηση στο χώρο της αναψυχής και προσφέρει μια πληθώρα εξειδικευμένων προγραμμάτων. Η φιλοσοφία του, βασισμένη στον εμπνευστή και δημιουργό του πρώτου σχολείου Hahn το 1941, αποσκοπεί στο να ανακαλύψει ο άνθρωπος και να αναπτύξει την αίσθηση της φροντίδας του εαυτού του, των άλλων αλλά και του κόσμου που τον περιβάλλει, βιώνοντας τη πρόκληση μιας μοναδικής εμπειρίας. Τα είδη των

προσφερόμενων προγραμμάτων ομαδοποιούνται ανάλογα με τον πληθυσμό στο οποίο απευθύνονται και τους στόχους που υπηρετούν. Ενδεικτικά υπάρχουν εκείνα που απευθύνονται σε μαθητές σχολείων (Expeditionary learning Outward Bound, ELOB), σε έφηβους (Ascent Programme) και σε παιδιά που παρουσιάζουν επικίνδυνες συμπεριφορές (FINS). Μια άλλη κατηγορία προγραμμάτων (Urban and Community) είναι εκείνη που δραστηριοποιείται μέσα στα αστικά κέντρα και στοχεύει στην ομαλότερη συνύπαρξη και κοινωνικοποίηση των κατοίκων της. Τέλος, απευθύνεται σε οργανισμούς και διευθυντικά στελέχη με σκοπό να συμβάλει στην ανάπτυξη και εκπαίδευση δεξιοτήτων (Outward Bound Professional).

Το Ascent Programme-πρόγραμμα διαμονής στην ύπαιθρο για παιδιά ηλικίας 14 έως 17 χρονών, το οποίο διαρκεί 24 ή 28 μέρες και προσφέρει μια εναλλακτική και θετική προοπτική αντίληψη σε σχέση με ότι δεν αποτελεί μη υγιή τρόπο ζωής και συνήθεια. Απευθύνεται κυρίως σε έφηβους που εμφανίζουν αδυναμία στο σχολείο, ατίθαση-ανυπάκουη στάση και επικίνδυνες συμπεριφορές όπως, χρήση ουσιών και άρνηση παρακολούθησης μαθημάτων. Ένα άλλο πρόγραμμα είναι το Choices-Επιλογές, το οποίο περιλαμβάνει διαμονή στην ύπαιθρο σε σκηνές διάρκειας 5 ημερών με δραστηριότητες όπως αναρρίχηση, μαθήματα κόμπων, συμμετοχή σε σενάρια διάσωσης κ.α. Literacy and Environmental Studies-Μαθήματα ανάγνωσης και γραφής κατά την διάρκεια του καλοκαιριού, διάρκειας 5-6 εβδομάδων καθώς και περιβαλλοντικής φροντίδας και εμμονής για δια βίου γνώση. Custom Wilderness-Πελατειακά Προγράμματα για ενήλικες επαγγελματίες και μη. Αλλά και προσαρμογή τους για νέους ηλικίας 12 με 17 χρονών (Youth Discovery), με δραστηριότητες όπως διαμονή σε σκηνές, αναρρίχηση σε βράχο κ.α.

Μια άλλη κατηγορία προγραμμάτων αφορά την ανάπτυξη τους στη καρδιά της πόλης (Urban and Community). 3 κύρια προγράμματα Bridge-Builders, Excel και Ecowatch AmeriCorps λαμβάνουν χώρα σε αυτή την κατηγορία. Στην Ατλάντα για παράδειγμα υπάρχει το πρόγραμμα Choices με δραστηριότητες, που γίνονται στις αίθουσες διδασκαλίας δημόσιων σχολείων, για την ενίσχυση της ομαδικότητας. Όπως επίσης, το Unity Program που περιλαμβάνει δια-πολιτιστικά μαθήματα για μαθητές που προέρχονται από διαφορετικές φυλές, εθνικότητες και πολιτιστικές καταβολές. Το Compass-Προσανατολισμός, στο οποίο επιτυγχάνεται η μετάδοση προσωπικών αλλά και ομαδικών δεξιοτήτων ηγεσίας καθώς και πρακτική εφαρμογή

τους προς όφελος της κοινωνίας. Ο μαθητής χρησιμοποιεί αυτές τις δεξιότητες συμμετέχοντας π.χ. στην ανάπλαση ενός τοπικού πάρκου, στην σίτιση αστεγών ή στη κατασκευή μονοπατιών κοντά σε φυσικά κέντρα. Το Pinnacle Scholarship Program, απευθύνεται κυρίως σε νέους 14 με 18 χαμηλού εισοδήματος και υψηλής δυναμικότητας και περιλαμβάνει μαθήματα διάρκειας 14, 22 ή 25 ημερών καθοδήγησης και πρακτικής.

Ένας άλλος μεγάλος κλάδος συνεργασίας του οργανισμού είναι η βιωματική εκπαίδευση στα σχολεία (Expeditionary learning Outward Bound, ELOB). Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στην ενεργητική μάθηση, στην ανάπτυξη χαρακτήρα και στην ομαδική συνεργασία. Τα προγράμματα που είναι σχεδιασμένα για μαθητές αποβλέπουν στη καλλιέργεια του χαρακτήρα, στη κοινωνική ανάπτυξη ή στη βελτίωση ακαδημαϊκών στόχων που θέτει το ίδιο το σχολείο. Εκείνα που απευθύνονται σε δασκάλους συντελούν στην ανάπτυξη επαγγελματικών προσεγγίσεων, που πηγάζουν από την φιλοσοφία του Outward Bound, με την απόκτηση δεξιοτήτων διαχείρισης μιας τάξης, εισηγήσεων τρόπων ανάγνωσης και γραφής, σχεδιασμού κύκλου μαθημάτων και ικανοτήτων εκπλήρωσης των αναγκών των μαθητών. Στον ίδιο χώρο δραστηριοποιούνται προγράμματα ανάπτυξης οργανισμού, που απευθύνονται σε περιφερειακό προσωπικό της εκπαίδευσης και σχολικούς διευθυντές, στοχεύοντας στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ακαδημαϊκής κοινωνίας, στη δημιουργία κοινού οράματος, σχεδίου δράσης και καθοδήγησης ομάδων.

Μια άλλη κατηγορία προγραμμάτων, Outward Bound Professional, απευθύνεται σε οργανισμούς βοηθώντας τους να αναπτύξουν ομαδικότητα, ηγεσία, αποτελεσματική επικοινωνία και εμπιστοσύνη. Η διάρκεια τέτοιων προγραμμάτων κυμαίνεται από μισή μέρα μέχρι 3 και μέσα από μια πληθώρα δραστηριοτήτων συντελείται μια μεταφορά της μοναδικής πρόκλησης που βιώνουν πίσω στο χώρο εργασίας τους.

Τέλος, προωθεί προγράμματα ειδικά σχεδιασμένα για παιδιά που βρίσκονται σε κίνδυνο όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα Families in need of service (FINS), το οποίο απευθύνεται σε παιδιά ηλικίας 13 με 17 ετών και βοηθάει τα ίδια αλλά και τις οικογένειές τους να ξεπεράσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στο σπίτι. Οι διάφορες δραστηριότητες στη φύση εξετάζουν την αιτιολόγηση της συμπεριφοράς

τους, προωθούν θετικές συνήθειες και υποστηρίζονται με μαθήματα που γίνονται με ακολουθία επισκέψεων. Ένα άλλο πρόγραμμα είναι το Short-term expedition, το οποίο έχει μεγαλύτερη διάρκεια 30 μέρες και απευθύνεται σε ηλικίες 14 με 18 ετών , με σημαντικότερα προβλήματα. Δίνουν έμφαση στην αυτό-πειθαρχία, στην ομαδικότητα και στην επίλυση προβλημάτων. Και τα Residential outreach programs τα οποία είναι ειδικά σχεδιασμένα για παιδιά από το σύστημα της δικαιοσύνης ηλικίας 12 με 18 ετών που βρίσκονται στο στάδιο κοινωνικής προσαρμογής. Αυτά τα προγράμματα χρησιμοποιούν την κατασκήνωση αλλά και την αποστολή σαν διαδικασία μάθησης, ώστε να εκμαιεύσουν θετικές δεξιότητες και συμπεριφορές, που θα τις μεταφέρουν στις ζωές τους (Outward Bound, 2002).

Π.Α.γ.Ο. ενεργούς αναψυχής

Ο κλάδος αναψυχής/ υπαίθριων δραστηριοτήτων (outdoors) συνδέεται με την φυσική δραστηριότητα καθότι εφαρμόζει ή μεταφέρει αυτές τις δραστηριότητες σε ένα περιβάλλον αναψυχής δηλαδή όπου απουσιάζει ο ανταγωνισμός, η συστηματική προπόνηση, οι κανόνες αθλημάτων, κλπ. Όταν η αναψυχή χρησιμοποιείται σκόπιμα για την επίτευξη στόχων και επιτευγμάτων που έχουμε θέσει, καλείται πρόγραμμα αναψυχής (Smulders, 2015). Μια κατηγοριοποίηση τέτοιων προγραμμάτων είναι σε αναψυχής, εκπαιδευτικά, εξελικτικά και θεραπευτικά. Ο στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι προσανατολισμένος στις ανάγκες του πελάτη-συμμετέχοντα, παρά στον "τύπο" του πελάτη. Κατά την εθελοντική τους συμμετοχής σε σχεδιασμένες 'ασκήσεις' η αλλιώς υπαίθριες δραστηριότητες σε καμία περίπτωση δεν επιδιώκουν την μεγιστοποίηση της απόδοσης και αποτελούν την μορφή της αθλητικής αναψυχής (Κουθούρης, 2009;

Οι κυριότερες αθλητικές δραστηριότητες υπαίθρου διακρίνονται σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2000) σε αθλήματα ποταμών και λιμνών, βουνού και αέρα. Στα αθλήματα ποταμών συμπεριλαμβάνονται οι καταβάσεις με σκάφη καγιάκ, βάρκα ράφτ ή διθέσιο φουσκωτό σκάφος που ονομάζεται Hot- Dog και η πεζοπορία στις όχθες των ποταμών αλλά και μέσα στα ποτάμια. Αντίστοιχα, στα αθλήματα βουνού συμπεριλαμβάνονται η ορειβασία, η ιππασία, η πεζοπορία, το ποδήλατο βουνού, η διάσχιση φαραγγιών (canyoning), η σπηλαιολογία και οι ορεινές κατασκηνώσεις. Και στην κατηγορία των αθλημάτων του αέρα συναντάμε τον αεροπτερισμό.

Γενικότερα, κύριος σκοπός όλων όσους ασχολούνται με τον αθλητισμό ελεύθερου χρόνου – είτε από πλευράς τουριστικής βιομηχανίας είτε από πλευράς κράτους ή ακόμα και από την πλευρά των απλών αθλούμενων είναι να διευρυνθεί η συμμετοχή σε αθλήματα υπαίθρου, καθώς θεωρείται ότι οδηγεί σε πιο ευτυχισμένη και ικανοποιημένη κοινωνία (Recreation Roundtable Survey, 1999). Ουσιαστικά υπάρχουν εκατοντάδες μικρές ή μεγαλύτερες εταιρείες περιπέτειας σε όλο το κόσμο παρέχοντας ποικίλες αθλητικές δραστηριότητες. Όλες αυτές οι εταιρείες προσφέρουν συγκεκριμένες δραστηριότητες με μικρές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους (Standeven & Deknop, 1999).

4.1 Ανασταλτικοί παράγοντες συμμετοχής σε Π.Α.γ.Ο. ενεργούς αναψυχής

Όπως παραθέτουν οι Ravenscroft και Rogers (2003) στην έρευνα τους σε αθλούμενους πεζοπόρους που χρησιμοποιούσαν το μονοπάτι Cuckoo στην Αγγλία, η πλειοψηφία των ανασταλτικών παραγόντων είναι λειτουργικοί, όπως τα διευκρινιστικά σημάδια του μονοπατιού, ο φωτισμός και η ποιότητα του εδάφους, για τα οποία όμως υπάρχει η αντίληψη ότι οι συγκεκριμένοι χώροι δεν επισέρχονται πολλές αλλαγές. Σε αντίθεση με την φτωχή συντήρηση, τις ακαθαρσίες σκύλων, την στενότητα του μονοπατιού με την ταυτόχρονη ύπαρξη γρήγορων ποδηλάτων, όπου απέσπασαν αρνητική κριτική. Τέλος, καθοριστικό ρόλο στον βαθμό ικανοποίησης αλλά και συνέχισης επίσκεψης των επισκεπτών του μονοπατιού ως ενδο-προσωπικός και δια-προσωπικός παράγοντας αναφέρουν το επίπεδο αντιλαμβανόμενης ασφάλειας και τη ροή των επισκεπτών στην περιοχή.

Οι Heberlain και Fredman (2002), διερεύνησαν το κατά πόσο οι ανασταλτικοί παράγοντες επηρεάζουν τον βαθμό επισκεψιμότητας στα βουνά της Σουηδίας. Το δείγμα αποτέλεσαν 3506 κάτοικοι που τυχαία επιλέγηκαν μέσω τηλεφωνικών και στη συνέχεια ηλεκτρονικών συνεντεύξεων. Αφού κατηγοριοποιήθηκαν σε επισκέπτες και σε μη-επισκέπτες, συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια σχετικά με το σκι και άλλοι σχετικά με την διαμονή στην ύπαιθρο, ανάλογα την μορφή επίσκεψης τους. Μετρήθηκαν 7 μεταβλητές ανασταλτικών παραγόντων: ο αριθμός δραστηριοτήτων αναψυχής, ο αριθμός άλλων εκδρομών, τα προβλήματα υγείας, ο αριθμός των παιδιών κάτω από 18 ετών, η ηλικία, το εισόδημα και τα μέλη της οικογένειας ή του

φιλικού περιβάλλοντος που συμμετείχαν στη δραστηριότητα. Όσο αναφορά την παρακίνηση εξετάστηκαν 2 μεταβλητές, η δέσμευση με την τοποθεσία και με τη φύση της δραστηριότητας.

Οι ερευνητές καταλήγουν ότι οι επισκέπτες υποκινούνται περισσότερο από την παρακίνηση παρά από τους ανασταλτικούς παράγοντες. Εμφανίστηκαν να ξοδεύουν χρόνο σε άλλες δραστηριότητες και αυτό να μη τους εμποδίζει από την επίσκεψή τους στο βουνό, αφού αποτελούσε μέρος της ταυτότητάς τους. Επίσης το κόστος επίσκεψης έδειξε να επηρεάζει την συμμετοχή τους ως ανασταλτικός παράγοντας. Καθώς επίσης η έλλειψη παρέας καθορίζει την μειωμένη προσέλευση στο σκι. Η δέσμευση με την τοποθεσία λειτούργησε περισσότερο στην ενίσχυση της παρακίνησης των επισκεπτών από ότι η φύση της δραστηριότητας, τόσο σε όσους έκαναν σκι αλλά και σε εκείνους που διανυκτέρευαν στην ύπαιθρο (Heberlain & Fredman, 2002).

Σε παρόμοια αποτελέσματα καταλήγουν οι ερευνητές Thapa, Pennington-Gray και Holland (2002), εξετάζοντας τους λόγους μη επίσκεψης δημόσιων πάρκων και εγκαταστάσεων στην Φλόριντα. Οι δραστηριότητες οι οποίες εμφανίστηκαν να έχουν την μεγαλύτερη συμμετοχή ήταν οι ανοιχτές πισίνες 56%, η επίσκεψη σε παραλίες 54,4%, η επίσκεψη ιστορικών και αρχαιολογικών χώρων 21,6% και η παρατήρηση της φύσης 21%. Οι κύριοι λόγοι που δεν επισκέφτηκαν τα πάρκα της περιοχής και τους υπόλοιπους δημόσιους χώρους ήταν το ότι ήταν πολύ απασχολημένοι με άλλες δραστηριότητες, η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου και το ότι επέλεξαν άλλες δραστηριότητες αναψυχής. Η προτίμηση τους αυτή ωστόσο δεν δείχνει να διαφοροποιείται ανάλογα με την οικονομική κατάσταση, την διάθεση αντίστοιχου εξοπλισμού αλλά και την ύπαρξη σχετικού ενδιαφέροντος από την οικογένεια.

Στο χώρο της αναψυχής διεξήχθη άλλη μια έρευνα των Johnson, Bowker και Cordell (2001) στα πλαίσια μιας κρατικής έρευνας εξετάστηκαν 12 επιμέρους ανασταλτικοί παράγοντες ανάμεσα σε συμμετέχοντες και μη σε δραστηριότητας ενεργούς αναψυχής, και ανάμεσα σε Αφρικανό-Αμερικάνους. Σημαντική διαφοροποίηση εντόπισαν στην εκτίμηση της ασφάλειας ανάμεσα στους Αφρικανούς και Αμερικάνους, γεγονός που μπορεί να ερμηνευθεί στο πλαίσιο της κάτι που είναι προσαρμοστικότητας τους σε ένα μεικτό φυλετικό περιβάλλον. Ενώ αντίστοιχα, οι

αυτόχθονες κάτοικοι παραθέτουν ότι δεν έχουν χρόνο και οικονομική ευχέρεια. Σε μικρότερο βαθμό δε αναφέρουν ότι τους αποτρέπει η υφιστάμενη κατάσταση των εγκαταστάσεων αλλά και η αδυναμία εύρεσης συνασκούμενου. Τέλος, σημαντική διαφορά υπήρχε στον παράγοντα υγεία, που αποτελούσε για περισσότερους μη συμμετέχοντες ανασταλτικό παράγοντα και λιγότερο για τους συμμετέχοντες.

Οι ερευνητές Williams και Fidgeon (2000) προσέγγισαν τους μη-σκιέρ προκειμένου να αντιληφθούν τα εμπόδια που αντιλαμβάνονται για την επίσκεψη τους σε χιονοδρομικά κέντρα στον Καναδά. Από τους πιο σημαντικούς λόγους μη επίσκεψης τους εντόπισαν τον φόβο και το κόστος της συμμετοχής. Καταλήγουν λοιπόν στο συμπέρασμα ότι κρίνεται σημαντικός ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της βιομηχανίας του σκι κατευθυνόμενοι προς την διασκέδαση και να δώσει κίνητρα που να περιορίζουν τη μη συμμετοχή λόγω κόστους αλλά και φόβου.

Σε αντίστοιχη έρευνα στον Καναδά (Alberta community development, 2004) διερευνήθηκαν τα εξής εμπόδια συμμετοχής σε δραστηριότητες αναψυχής. Με πιο σημαντικό παράγοντα να εμφανίζεται το κόστος αγοράς εξειδικευμένου για την δραστηριότητα εξοπλισμού και το χρηματικό κόστος που αφορά εισφορές εγγραφής ή /και συμμετοχής σε ένα πρόγραμμα. Επίσης, οι συμμετέχοντες φαίνεται να έχουν περιορισμένο χρόνο εξαιτίας των οικογενειακών και επαγγελματικών τους υποχρεώσεων. Άλλος ένας παράγοντας ανατολής της συμμετοχής τους ήταν η έλλειψη ενδιαφέροντος αλλά και σχετικής ενημέρωσης σχετικά με την ύπαρξη τέτοιων προγραμμάτων. Τέλος, αναφέρουν ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός δέσμευσης και μεγαλύτερη πιθανότητα συνέχισης στο μέλλον της ενασχόλησης τους με συναφείς δραστηριότητες. Μια άλλη σημαντική διαπίστωση είναι η διαπίστωση ότι υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση των ατομικών κινήτρων συμμετοχής, αλλά και συναισθημάτων που βιώνουν κατά την συμμετοχής τους σε αυτές τις δραστηριότητες αναψυχής, γεγονός που πρέπει να λάβουν σοβαρά οι φορείς που εμπλέκονται στον σχεδιασμό και υλοποίηση τους

4.2 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κοινωνικών ομάδων

Πλήθος διαφορετικών λόγων ερμηνεύουν την συμμετοχή του ατόμου στην άθληση, όπως η ανάπτυξη μιας βάσης εθελοντισμού, υγιεινότερου τρόπου ζωής, η

ανάδειξη υψηλού επιπέδου αθλητών, προπονητών και επισήμων, η επιμήκυνση της συμμετοχής στον αθλητισμό στη δια βίου άσκηση, η αύξηση του αριθμού οπαδών που παρακολουθούν αθλητικά γεγονότα, αλλά και η υποστήριξη των σπορ τόσο ηθική αλλά και οικονομική. Εξίσου σημαντικός λόγος είναι η προώθηση αξιόλογων υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες με ταυτόχρονη αύξηση των μελών και απόκτηση σεβασμού και κατανόησης διαφορετικής κουλτούρας.

Δεδομένου ότι ο άνθρωπος αποκομίζει καθολικής σημασίας οφέλη από την συμμετοχή του στον αθλητισμό, είναι σημαντικό κατά τον σχεδιασμό προγραμμάτων άσκησης για όλους να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι διαφορετικές ανάγκες όλων των κοινωνικών ομάδων που διατηρούν κάθε δικαίωμα συμμετοχής. Για την αύξηση συμμετοχής πρέπει να γίνουν ενέργειες γεφύρωσης μέσα από μια διαδικασία αναγνώρισης των ανασταλτικών παραγόντων που υφίστανται, κατανόησης της επίδρασης τέτοιων παραγόντων και προσπάθειας περιορισμού τους. Τέτοιοι παράγοντες είναι η έλλειψη ανάμειξης στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό προγραμμάτων άθλησης, το κόστος συμμετοχής, η έλλειψη ανάθεσης ρόλων, αδυναμία προσβασιμότητας λόγω απουσίας μεταφορικού μέσου, μη κάλυψη ιδιαίτερων αναγκών, η έμφαση στον ανταγωνισμό περισσότερο από ότι στην διασκέδαση και την συμμετοχή, απουσία υπηρεσιών φροντίδας παιδιών και έλλειψη εξοπλισμού.

Οι ανασταλτικοί παράγοντες δεν είναι άλλο από τις αιτίες εκείνες που είτε αντιλαμβάνονται είτε βιώνουν κατά την συμμετοχής τους οι οποίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ένταση της συμμετοχής ή της μη του ατόμου σε μια αθλητική δραστηριότητα (Jackson, 1997). Μια διάκριση τέτοιων παραγόντων είναι σε ενδο-προσωπικούς, οι οποίοι αφορούν τις προσωπικές αντιλήψεις που κατά κύριο λόγο εκφράζονται μέσω της εκδήλωσης προτιμήσεων. Η άλλη κατηγορία αφορά τους δια-προσωπικούς παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται και διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό σαν αποτέλεσμα των διαπροσωπικών σχέσεων. Καλύπτου δηλαδή κοινωνικές επι τον πλείστον ανάγκες όπως της δημιουργίας φιλίας ή παρέας σε επίπεδο συνοδείας στην δραστηριότητα. Και τέλος, η Τρίτη κατηγορία είναι αυτοί των εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι ασκούν με την σειρά τους μεγάλη επιρροή και κυρίως αφορούν ξεχωριστές και εξατομικευμένες προτιμήσεις συμμετοχής, με κάποιους συμμετέχοντες για παράδειγμα να δείνουν μεγάλη έμφαση στην ευκολία

προσβασιμότητας ή στον βαθμό προσιτότητας της δραστηριότητας βάσει των αναγκών και εμπεριών τους (Crawford, Jackson & Godbey, 1991). Ένας άλλος διαχωρισμός που προτείνεται από τον Jackson (1997) είναι σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι πιο κοινοί εσωτερικοί ανασταλτικοί παράγοντες είναι προσωπικές δεξιότητες, ικανότητες, γνώση και κατάσταση υγείας, ενώ οι εξωτερικοί περιλαμβάνουν την έλλειψη χρόνου, την οικονομική δυσχέρεια, την αδυναμία μετακίνησης και τη έλλειψη επαρκούμενων προσφερόμενων δραστηριοτήτων.

Η κατηγοριοποίηση αυτή των παραγόντων εμπεριέχει μια διαδοχική αντιπαράθεση μεταξύ τους για την επίτευξη της συμμετοχής, αλλά και μια διαφορετική σημαντικότητα του κάθε παράγοντα, όπου οι ενδο-προσωπικοί είναι άμεσοι και πιο ισχυροί και οι λειτουργικοί να εμφανίζονται οι πιο ακραίοι. Επίσης σύμφωνα πάλι με το μοντέλο του Crawford και των συνεργατών του (1991), τα κοινωνικά προνόμια όπως εισόδημα και μόρφωση ασκούν μεγάλη επιρροή, όπου άνθρωποι με υψηλό επίπεδο εισοδήματος αλλά και μόρφωσης αντιλαμβάνονται και βιώνουν σε μικρότερο βαθμό αναστολές ενδο-προσωπικές και δια-προσωπικές.

Η συμμετοχή ανάμεσα σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες επηρεάζεται από οικονομικά εμπόδια, κινητικότητα πληθυσμού, ανταγωνιστική τεχνολογία, τις βασικές οικιακές ενασχολήσεις κ.α. Κύρια αθλήματα και δραστηριότητες αναψυχής παρακμάζουν εξαιτίας κοινωνικών τάσεων, αλλαγών ρόλων μέσα στην οικογένεια, οικονομικών τάσεων και νομοθετικών μεταρρυθμίσεων. Νέες και διαφορετικές δραστηριότητες αναδεικνύονται για τους συμμετέχοντες, για αυτό συνίσταται η εξέταση πιο επιθετικού μάρκετινγκ και προώθησης από την πλευρά των εμπλεκόμενων στο χώρο για να επιβιώσουν και εφημερεύσουν. Από τη στιγμή που προσφέρεται μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων θα πρέπει να δοθεί η δέουσα έμφαση στην αύξηση της παρακίνησης για συμμετοχή. Τέλος δεν αρκεί μόνο η προσφορά τέτοιων δραστηριοτήτων αλλά εξίσου σημαντική είναι και η γνωστοποίηση τους μέσω της κατάλληλης προώθησης (McKenna, 2000).

Αρκετοί ερευνητές παρουσιάζουν την έλλειψη χρόνου σαν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα, σχετικά ο Putnam (2000) αναφέρει ότι ο σύγχρονος άνθρωπος έχει λιγιστό χρόνο για αναψυχή, γιατί δουλεύει περισσότερες ώρες, μετακινείται περισσότερο και ξοδεύει σημαντικό χρόνο στη φροντίδα των παιδιών. Οι Kay και Jackson (1991) αναφέρουν ένα ποσοστό 36%, ενώ οι ερευνητές Alexandris

και Carroll (1997) και Mhuirheartaigh (1999) αναφέρουν την έλλειψη χρόνου ήταν ο υψηλότερος παράγοντας αναστολής της συμμετοχής. Ωστόσο ερμηνείες όπως 'δεν έχω χρόνο', μπορεί να κρύβουν πίσω τους μη επαρκές ενδιαφέρον και χαμηλή παρακίνηση. Όλοι όμως έχουμε 24 ώρες στην διάθεσή μας και η αίσθηση έλλειψης χρόνου φαντάζει θέμα καταμερισμού του.

Ωστόσο υπάρχουν έρευνες οι οποίες παραθέτουν ότι παρόλο που οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται υψηλή πίεση χρόνου δεν επηρεάζεται η απόφαση τους και η συχνότητα συμμετοχής τους σε αθλητικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα και τα δυο φύλα μολονότι αναφέρουν περιορισμό χρόνου, λόγω των εργασιακών τους απαιτήσεων, εμφάνισαν υψηλότερη αθλητική συμμετοχή από εκείνους που είχαν περισσότερο χρόνο (Shaw, Bonen & McCabe, 1991) το ίδιο αναφέρεται εξίσου και σε μαθητικό πληθυσμό (Alexandris & Carroll, 1997)

Ψυχολογικοί-ατομικοί παράγοντες

Έχει θεωρηθεί ότι το επίπεδο της φυσικής δραστηριότητας στο οποίο εμπλέκεται το άτομο μπορεί να επηρεαστεί από ποικίλους παράγοντες όπως η υγεία του συμμετέχοντα, η ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκεται, οι ευκαιρίες συμμετοχής αλλά και η οικονομική του κατάσταση. Οι Droomers, Schrijvers, Mheen και Marckenbach (1998) μελέτησαν την μη φυσική δραστηριοποίηση σε συνάρτηση με το μορφωτικό επίπεδο, με ψυχολογικούς παράγοντες, στρεσογόνες καταστάσεις, τρόπους αντιμετώπισης και υλικούς τομείς όπως εισόδημα, επαγγελματική κατάσταση και βιοτικό επίπεδο. Αυτό που συμπεραίνουν είναι ότι προσωπικοί κυρίως λόγοι όπως ο προσωπικός έλεγχος, η αντίληψη τοπικισμού καθώς και συναισθήματα κοινωνικής υποστήριξης διαμορφώνουν την στάση της μη συμμετοχής τους. Ωστόσο δεν φάνηκε να επιδρούν το μορφωτικό, οικονομικό και βιοτικό επίπεδο στην μη φυσική δραστηριοποίηση.

Εξαιτίας της μεγάλης διακύμανσης προσφερόμενων προγραμμάτων άθλησης σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό αλλά και στην προώθηση τους διαδραματίζει η κατανόηση των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν την συμμετοχή. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα ατομικά/ ή δημογραφικά χαρακτηριστικά των αθλουμένων όπως το φύλο και η ηλικία, η πρότερη γνώση και οι προτιμήσεις αλλά και άλλοι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες όπως η σύνθεση της οικογένειας, οι κοινωνικές

αξίες, ήθη καθώς επίσης οικονομικές και περιβαλλοντικές συνθήκες. Ενδεικτικά οι Molanogouzi, Khoo και Morris (2015) αναφέρουν ότι οι άνδρες αθλούμενοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε στοιχεία ανταγωνισμού και πρόκλησης σε σχέση με τις γυναίκες που έλκονται σε αθλητικές δραστηριότητες που βελτιώνουν την σωματική τους διάπλαση και εμφάνιση. Εξίσου οι ερευνητές Hickey και Mason (2017) αναφέρουν διαφορές στις συνήθειες άθλησης ως προς το φύλο με τους άνδρες να αθλούνται περισσότερες ώρες, σε μεγαλύτερο εύρος αθλημάτων και να παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τις γυναίκες. Επίσης, η ανάγκη για κοινωνικοποίηση μέσω της συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες επαληθεύεται από πλήθος ερευνών αναφερόμενοι στη δημιουργία νέων φίλων ιδιαίτερα όσοι ξεκινούν μια νέα αθλητική δραστηριότητα (Ley, 2020) ή ενδυνάμωση σχέσεων στις μεγάλες ηλικίες αθλουμένων (Gomes, et al., 2017; Stenner, Buckley, & Mosewich, 2020).

Κατανοώντας λοιπόν τις ανάγκες των συμμετεχόντων αλλά και τα ιδιαίτερα κίνητρα συμμετοχής τους, επιτυγχάνεται καταλληλότερη επιλογή ενός Π.Α.γ.Ο. εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα χαμηλή συχνότητα διακοπής/εγκατάλειψης του προγράμματος. Εξίσου σημαντικό είναι για τους φορείς σχεδιασμού και υλοποίησης Π.Α.γ.Ο. η κατανόηση των διαφόρων αντιλαμβανόμενων ανασταλτικών παραγόντων για άθληση. Για παράδειγμα σε έρευνα των Hickey και Mason (2017) αναφέρεται ότι σε νεαρές ηλικίες τα αντιλαμβανόμενα εμπόδια στην άθληση είναι περισσότερα από ότι σε μεγαλύτερες ηλικίες, λόγω επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων. Στο Λονδίνο ένα πρόγραμμα τόνωσης της συμμετοχής στην άθληση των πολιτών με την ονομασία Sport Unites αναγνωρίζει διαφορετικά εμπόδια σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες, όπως στους μεγάλους σε ηλικία κατοίκους του είναι πολύ πιθανό να βιώνουν την απομόνωση και την απομάκρυνση από κάθε μορφή άθλησης εξαιτίας διάφορων θεμάτων υγείας, στους νέους γονείς που έχουν περιορισμένο χρόνο και αυξημένες υποχρεώσεις, σε όσους νέους κάτοικους εγκαταστάθηκαν στην πόλη, και σε μια σειρά άλλων κοινωνικών κυρίως ομάδων που το πρόγραμμα επιδιώκει να εξαλείψει προκειμένου να αυξήσει την συμμετοχή των κατοίκων του Λονδίνου σε προγράμματα άθλησης και να συμβάλει ενεργά στην κοινωνική συνοχή (Greater London Authority, 2018).

Αναφορικά με τους λόγους άθλησης της τρίτης ηλικίας κυρίαρχης σημασίας αναφέρονται η βελτίωση της υγείας και η ευεξία. Παράλληλα, η συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες προσφέρει ευκαιρίες κοινωνικής αλληλεπίδρασης, ενεργοποίησης των πολιτών στην κοινότητα τους, ανάπτυξης σχέσεων, εμπειρίας ανταγωνισμού και πρόκλησης, επίτευξη στόχων και συμβάλει αποτελεσματικά στη γενικότερη αίσθηση μιας ενεργού γήρανσης (Ley, 2020).

Ειδικοί Πληθυσμοί

Αυτό που παρατηρείται είναι ότι η πλειοψηφία των ερευνών επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στη διερεύνηση των ανασταλτικών παραγόντων του γενικού πληθυσμού, αφήνοντας στο περιθώριο ανθρώπους με κινητικές ιδιαιτερότητες, φυλετικών/εθνικών μειονοτήτων ή τους μετανάστες.

Μια περίπτωση ερευνήτριας (Stodolska, 1998) μελέτησε τα εμπόδια που συναντούν οι Πολωνοί μετανάστες στον Καναδά. Αναφέρει ότι τα εμπόδια που βιώνουν οι μετανάστες μπορεί να διαφέρουν ως προς τα στατικά και δυναμικά χαρακτηριστικά. Τα μεν στατικά σχετίζονται με τη φύση του εμποδίου και περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η δυσκολία με τη γλώσσα και η συνύπαρξη των μεταναστών στο καινούργιο κοινωνικό περιβάλλον. Ενώ τα δυναμικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην εξέλιξη των ανασταλτικών παραγόντων στο χρόνο, όπως για παράδειγμα τα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής από τα οποία περνάει ένα εμπόδιο και η αφομοίωσή του.

Το δείγμα της έρευνάς της αποτέλεσαν 236 Πολωνοί από τους οποίους οι 156 ήταν άντρες και οι 80 γυναίκες με ηλικία που κυμαίνονταν από 24 μέχρι 66 (Μ.Ο = 42 ετών) και μέσο όρο διαμονής στον Καναδά 9 χρόνια. Η συλλογή πληροφοριών έγινε μέσω 2 ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Οι αναλύσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν παραγοντική, για την κατηγοριοποίηση των παραγόντων, δέσμης (Cluster) και αλληλοεπίδρασης (regression). Από την κατηγοριοποίηση προέκυψαν 5 είδη ανασταλτικών παραγόντων που σχετίζονταν με (1) την μετανάστευση (2) την έλλειψη χρημάτων, χρόνου αλλά και η ύπαρξη εργασιακής κόπωσης, (3) τις συνθήκες εργασίας, (4) την έλλειψη ενημέρωσης και την αδυναμία εύρεσης συνασκούμενου, (4) την έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων και την απουσία φυσικών ικανοτήτων.

Οι μελετητές McDonald και Van Horne, (1995) εξέτασαν την διαφορετικότητα των ανασταλτικών παραγόντων ανάμεσα στον γενικό πληθυσμό και τις ακόλουθες φυλετικές ομάδες, Αφρικανούς Ισπανούς και Ασιάτες κάτοικους της Αμερικής. Ακολουθεί πίνακας με τα βασικότερα εμπόδια που παρουσίασαν οι διαφορετικές πληθυσμιακές ομάδες.

Ο πιο συχνά εμφανιζόμενος παράγοντας ήταν η ανεπάρκεια χρόνου για όλες τις εθνικότητες. Ακολουθούσε η έλλειψη χρημάτων, περίπου για τους μισούς Αφρικανο-Ισπανό-Αμερικάνους και σε μικρότερο ποσοστό 41% για τους λευκούς και 34% για τους Ασιάτες-Αμερικάνους. Η μετακίνηση βρέθηκε εμπόδιο περίπου σε διπλάσιο ποσοστό στους Αφρικανο-Ισπανό-Αμερικάνους, καθώς επίσης και ο συνωστισμός στους χώρους αναψυχής. Η αίσθηση της προσωπικής ασφάλειας ήταν έντονη, ακόμα το γεγονός ότι κατοικούσαν σε αγροτικές περιοχές απομακρυσμένες από τις αστικές, υπήρχε περιορισμός προσφερόμενων εγκαταστάσεων αναψυχής, καθώς και απουσία σχετικής ενημέρωσης. Αντίστοιχα οι λευκοί περιορίζονταν από την έλλειψη ενδιαφέροντος από την οικογένεια και την ύπαρξη ζώων της υπαίθρου (McDonald & Van Horne, 1995).

Συνοψίζοντας, παρατηρούμε ότι οι λόγοι τόσο των φυλετικών ομάδων, όσο και των μεταναστών είναι κατά κύρια βάση λειτουργικοί, ωστόσο παρουσιάζουν και ψυχολογικά-προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η αίσθηση της ασφάλειας, της εξοικείωσης με το περιβάλλον και η άνεση με τη χρησιμοποίηση της γλώσσας. Αυτοί οι παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από την τοπική κοινωνία σε πρώτη φάση για την ομαλή προσαρμογή και συνύπαρξη των πολιτών, και σε δευτερεύον στάδιο από το κράτος για την αφομοίωση των διαφορετικών ειδών κουλτούρας. Μια στρατηγική αντιμετώπισης και γεφύρωσης των σχέσεων είναι η διοργάνωση μεγάλων εκδηλώσεων που να φέρνουν κοντά τους ανθρώπους και προγράμματα όπως εκμάθηση εθνικών χορών, όπου θα γίνει ανταλλαγή πολιτισμικών ιδεών και στάσεων (McDonald & Van Horne, 1995).

Άτομα με αναπηρία

Σύμφωνα με τον ειδικό στόχο 10 της AGENDA 2030 που αφορά την ισότιμη πρόσβαση και συμμετοχή των πολιτών με αναπηρία στον πολιτισμό, στον τουρισμό και στον αθλητισμό αναφέρονται ειδικά επιμέρους μέτρα (Ε.Μ.) συμπερίληψης στον

αθλητισμό. Στην Ελλάδα, στο Εθνικό σχέδιο δράσης έχει τεθεί σε προτεραιότητα εστιασμένος Ε.Μ. 2.5.3. ο οποίος αφορά τον αθλητισμό για όλους. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στην συμπερίληψη της διάστασης της αναπηρίας και της προσβασιμότητας των ατόμων με αναπηρία σε όλες τις πολιτικές, διαδικασίες και προγράμματα που αφορούν στον αθλητισμό. Προβλέπει δε το συνεχή διάλογο και συνεργασία με την Ε.Σ.Α.μεΑ. ως τη μόνη τριτοβάθμια οργάνωση του αναπηρικού κινήματος, την Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή και την Αθλητική Ομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία. Απώτεροι στόχοι του εθνικού σχεδίου δράσης στο τομέα αυτό σύμφωνα με τον φορέα Ε.Σ.Α.μεΑ. (2019) είναι: (1) η προώθηση της ενεργού πρόσβασης και συμμετοχής τους στις αθλητικές, ελεύθερου χρόνου κ.λπ. συναφείς δραστηριότητες αντίστοιχων φορέων σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. (2) Η υποστήριξη του αθλητισμού των ατόμων με αναπηρία, παρέχοντας αθλητική προετοιμασία στους αθλητές με αναπηρία ίδιας ποιότητας με εκείνη των άλλων συμμετεχόντων. (3) Η διασφάλιση της προσβασιμότητας των αθλητικών υποδομών και υπηρεσιών στα άτομα με αναπηρία, με όποια ιδιότητα και αν αυτά συμμετέχουν στις αθλητικές δραστηριότητες (θεατές/επισκέπτες, αθλητές, δημοσιογράφοι, επίσημοι, εργαζόμενοι κ.λπ), καθώς και των σχετικών συστημάτων πληροφόρησης και επικοινωνίας.

Στοχευμένες δράσεις συμπερίληψης μέσω του αθλητισμού είναι για παράδειγμα τα προγράμματα κολύμβησης και ειδικής εκγύμνασης για ΑμεΑ, που υλοποιούν οι Οργανισμοί Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας (ΟΠΑΝΔΑ) σε διάφορους δήμους της χώρας. Η υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων γίνεται είτε σε ατομικό επίπεδο, είτε σε μικρές ομάδες των 2 ή 3 ατόμων, με στόχο την καλύτερη απόδοση και το μεγαλύτερο δυνατό θεραπευτικό όφελος για τους συμμετέχοντες. Οι ηλικίες στις οποίες απευθύνονται είναι διευρυμένες από 5-40 ετών και είναι κατάλληλα σχεδιασμένα από εξειδικευμένους εκπαιδευτικούς, λαμβάνοντας υπόψη τρεις διαφορετικές περιπτώσεις ατόμων με αναπηρία: Της διάχυτης αναπτυξιακής διαταραχής (αυτισμό, νοητική υστέρηση, σύνδρομο Down), της νευρομυϊκής διαταραχής και της τραυματικής εμπειρίας στο νερό.

Μια άλλη μορφή προσαρμοσμένων προγραμμάτων για άτομα με αναπηρία είναι η θεραπευτική ιππασία. Σύμφωνα τον Εθνικό Αμερικανικό Σύνδεσμο Ιππασίας Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες (National American Riding for the Handicapped

Association, NARHA, 2002), η θεραπευτική ιππασία χωρίζεται σε τέσσερις τομείς ανάλογα με την διαφορετική χρήση των ιππικών δραστηριοτήτων: (1) ως μορφή θεραπείας για να επιτευχθούν σωματικοί, ψυχολογικοί, γνωστικοί, συμπεριφορικοί και επικοινωνιακοί στόχοι. Η θεραπεία δε παρέχεται από ειδικευμένο επαγγελματία υγείας. (2) για την επίτευξη ψυχοεκπαιδευτικών στόχων για άτομα με σωματική, πνευματική και ψυχολογική διαταραχή. Εδώ παρέχεται στα άτομα και η δυνατότητα εκμάθησης δεξιοτήτων στο άθλημα. Δίνεται έμφαση στην ενσωμάτωση γνωστικών, συμπεριφορικών, ψυχολογικών και σωματικών στόχων στο πρόγραμμα κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας, (3) συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες με το άλογο, προσαρμοσμένες ανάλογα με τις ανάγκες ατόμων και (4) για αναψυχή και ψυχαγωγία. Έμφαση δίνεται στην παροχή μιας ευχάριστης και χαλαρωτικής εμπειρίας, που παρέχει θεραπευτικά οφέλη στην κοινωνικοποίηση, τη στάση του σώματος, την κινητικότητα και μια συνολική βελτίωση της ποιότητας ζωής με σωματικές, διανοητικές ή ψυχολογικές διαταραχές (NARHA, 2002).

Η γυμναστική, ο στίβος, όπως επίσης η ποδηλασία είναι κατάλληλες αθλητικές δραστηριότητες όπως αναφέρει και ο Πανελλήνιος Σύλλογος Προσαρμοσμένων (2022) Δραστηριοτήτων και απευθύνονται σε παιδιά και νέους, ηλικίας από 4 ετών και άνω, με αυτισμό, νοητική αναπηρία ή/και κινητικές δυσκολίες. Οι εγκαταστάσεις υλοποίησης τέτοιων προγραμμάτων είναι το Δημοτικό Αθλητικό Κέντρο Π. Φαλήρου και Πάρκο Πύργου Βασιλίσσης «Αντώνης Τρίτσης» και Π. Φάληρο (Παιδική Χαρά Αγ.Σκέπης). Επίσης, προσφέρονται πρωινό πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Δημιουργικής Απασχόλησης (summer camp) για παιδιά και νέους ηλικίας από 7 ετών και άνω, με αυτισμό, νοητική αναπηρία. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν την συμμετοχή σε δραστηριότητες όπως πρόγραμμα κολύμβησης (πισίνα), επισκέψεις σε πολιτιστικούς χώρους, Bowling, καλαθοσφαίριση, ποδηλασία, bocie, ψυχοκινητική, Καλλιτεχνικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες (Επιτραπέζιες δραστηριότητες, κατασκευές, παιδαγωγικά παιχνίδια, καλλιτεχνικές δημιουργίες). Η συμμετοχή των παιδιών σε καλοκαιρινές αθλητικού και ψυχαγωγικού σκοπού σε ομαδικό ή ατομικό επίπεδο όπως bowling, κολύμβηση, τένις αποτελεί και μια από τις δράσεις στα πλαίσια του ευρωπαϊκού έργου «4U- Προγραμμα κοινωνικοποίησης-ενταξης-υποστηρίξης παιδιών & εφήβων με νοητική και αυτισμο και υποστηρίξης των οικογενειών τους» με κωδικό MIS 5002625, που

υλοποιεί ο Πανελλήνιος Σύλλογος Προσαρμοσμένων Δραστηριοτήτων ΑΛΜΑ (ΑΛΜΑ, 2019).

4.3 Εκπαίδευση του προσωπικού

Κρίνεται σημαντικό τα δημόσια στελέχη που εμπλέκονται στον στρατηγικό σχεδιασμό, την προώθηση και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. και εργάζονται σε φορείς όπως το Υπουργείο πολιτισμού και αθλητισμού και οι εποπτευόμενοι φορείς του, καθώς επίσης τα στελέχη οργανικών δομών αθλητισμού Περιφερειών και Δήμων, τα στελέχη αθλητικών οργανισμών, φορέων και ομοσπονδιών (που ανήκουν στην Γενική Κυβέρνηση) να γνωρίζουν εμπεριστατωμένα τους στόχους αυτών των προγραμμάτων. Υπάρχουν επίσης συγκεκριμένοι δείκτες αξιολόγησης της εφαρμογής τους στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Σύμφωνα λοιπόν με μελέτη απογραφής του επιπέδου φυσικής δραστηριότητας στην ΕΕ (WHO, 2021) παρουσιάζονται οι εξής 23 δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης των χωρών της ΕΕ.

Δείκτης 1ος: Εθνικές συστάσεις βελτίωσης υγείας μέσω της φυσικής δραστηριότητας

Αυτό που παρατηρείται στη ΕΕ είναι ότι η πλειοψηφία των χωρών (79%) υιοθετούν επίσημο πλάνο συστάσεων για όλους τους πληθυσμούς, ενώ μόνο λίγες χώρες έχουν συγκεκριμένες συστάσεις προσαρμοσμένες σε ειδικές πληθυσμιακές ομάδες όπως οι υπερήλικες, δηλαδή άνω των 85 ετών (6 χώρες), άτομα με χρόνιες παθήσεις (8 χώρες) και άτομα με αναπηρίες (9 χώρες). Η απουσία αυτή της εστιασμένης στρατηγικής είναι έκδηλη και σε παγκόσμιο επίπεδο, αφού μόνο το 25% των χωρών διαθέτουν στοχευμένα πλάνα φυσικής δραστηριότητας για ειδικούς πληθυσμούς (Valera, et al., 2017). Στο σημείο αυτό αναφέρεται εξίσου και η σημαντικότητα της διεξαγωγής ερευνών σε εθνικό επίπεδο του βαθμού ενασχόλησης με την φυσική δραστηριότητα, ώστε να ανιχνεύονται νέες τάσεις και τυχόν εμπόδια αθλουμένων. Η διεξαγωγή τέτοιου είδους ερευνών προσφέρουν επίσης πολύτιμες κατευθύνσεις τόνωσης του βαθμού εμπλοκής των πολιτών σε αθλητικές δραστηριότητες. Η πιο συχνή ακολουθούμενη μέθοδος συλλογής δεδομένων στην Ε.Ε. φαίνεται να είναι η διερεύνηση των συμπεριφορών που συνδέονται με την υγεία των παιδιών στο σχολείο αλλά και των εφήβων ηλικίας 11,13 και 15 ετών.

Δείκτης 10ος : Επίβλεψη δημόσιας υγείας Π.Α.γ.Ο.

Η συστηματική παρακολούθηση των δεδομένων που σχετίζονται με την συχνότητα άθλησης, τις προτιμήσεις των Π.Α.γ.Ο., τους ανασταλτικούς παράγοντες αλλά και την ανίχνευση τυχόν φαινομένων μειωμένης συμμετοχής των πολιτών σε αυτά ή των λόγων εγκατάλειψης συγκεκριμένων προγραμμάτων κρίνεται εξίσου καθοριστικής σημασίας. Τα δημόσια στελέχη καλούνται να συνεργαστούν τόσο σε επίπεδο άντλησης σημαντικής και τεκμηριωμένης πληροφόρησης, όσο και σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού και διαμόρφωσης πολιτικών προώθησης της υγείας μέσω των Π.Α.γ.Ο., με φορείς άλλων κλάδων όπως της υγείας, του αθλητισμού, των συγκοινωνιών και της εκπαίδευσης. Όπως αναφέρει και ο ΠΟΥ για να επιτευχθούν εποικοδομητικές συνεργασίες, θα πρέπει να υπάρχει κοινό όραμα των εμπλεκόμενων φορέων σχετικά με τα ευεργετικά οφέλη των φυσικά δραστήριων πολιτών και παράλληλα να υιοθετούν τις 17 αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης στην εφαρμογή των παρεμβάσεων/δράσεων τους (WHO, 2018; 2021).

Στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού έργου European Physical Activity and Sports Monitoring System (EUPASMOS) ο Soric και οι συν. (2021) επιβεβαιώνουν ότι 16 από τις 27 χώρες της Ε.Ε. εφαρμόζουν εθνικά συστήματα παρατήρησης της αθλητικής συμμετοχής συλλέγοντας στοιχεία είτε για την φυσική δραστηριότητα/αγωγή, είτε για τις συμπεριφορές καθιστικής ζωής είτε για την συμμετοχή στην άθληση σε ενήλικους πληθυσμούς. Η Ελλάδα δεν ανήκει στις χώρες εκείνες που υιοθετούν επίσημα εθνικά συστήματα παρακολούθησης και καταγραφής των συγκεκριμένων μεταβλητών, επομένως υπάρχει χώρος για να αναπτυχθούν οι κατάλληλες διαδικασίες συντονισμού και συνεργασίας με άλλους κλάδους, προκειμένου να συλλεχθούν συστηματικά στοιχεία για τον συγκεκριμένο δείκτη.

Δείκτης 4ος-5ος: Συντονισμός και χρηματοδότηση

Από το σύνολο των ΕΕ χωρών 19 χώρες διαθέτουν έναν εθνικό μηχανισμό συντονισμού για την προώθηση της φυσικής δραστηριότητας, καθώς και για την προώθηση των Π.Α.γ.Ο. Σε επίπεδο συντονισμού άντλησης δεδομένων ο ΠΟΥ (WHO, 2021) τονίζει ότι απαιτούνται δράσεις αρκετών κλάδων όπως της υγείας, του αθλητισμού, της εκπαίδευσης, του αστικού σχεδιασμού και των μέσων μεταφοράς.

Εξίσου σημαντική παράμετρος είναι η ανεύρεση χρηματικών πόρων και κονδυλίων για τις αντίστοιχες επενδύσεις προώθησης της φυσικής δραστηριότητας. Η πλειοψηφία λοιπόν των χωρών 85% αξιοποιούν τα διαθέσιμα ευρωπαϊκά κονδύλια προώθησης της φυσικής δραστηριότητας Health-enhancing physical activity (HEPA) σε μεγαλύτερο ποσοστό στον κλάδο του αθλητισμού (22 χώρες), της υγείας (20 χώρες) και της εκπαίδευσης (15 χώρες).

Τα αρμόδια διοικητικά στελέχη λοιπόν είναι σημαντικό να γνωρίζουν τα σύγχρονα διαθέσιμα Ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία (2021-2027) που εστιάζουν ή μπορεί να αξιοποιηθούν για την προώθηση των Π.Α.γ.Ο. Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν τα σημαντικότερα διαθέσιμα προγράμματα χρηματοδότησης.

Το Erasmus+ είναι το πρόγραμμα της Ε.Ε. για την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την νεολαία και τον αθλητισμό. Εστιάζοντας στον άξονα του αθλητισμού υπάρχουν οι εξής τομείς χρηματοδότησης (IKY, 2021):

(1) ανάπτυξης ικανοτήτων στον τομέα του αθλητισμού, με ειδικούς στόχους την προαγωγή των κοινών αξιών, της μη διακριτικής μεταχείρισης και της ισότητας των φύλων μέσω του αθλητισμού, ανάπτυξη των δεξιοτήτων (μέσω του αθλητισμού) που απαιτούνται για τη βελτίωση της κοινωνικής συμμετοχής των μειονεκτουσών ομάδων, ένταξη των μεταναστών και συμφιλίωση μετά το πέρας των συγκρούσεων

(2) Ευρωπαϊκές αθλητικές διοργανώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που στοχεύουν στους εξής επιμέρους στόχους: εθελοντισμός, κοινωνική ένταξη, καταπολέμηση των διακρίσεων, συμπεριλαμβανομένης της ισότητας των φύλων, ενθάρρυνση της συμμετοχής στον αθλητισμό και τη σωματική άσκηση, μεταξύ άλλων μέσω α) της εφαρμογής της σύστασης του Συμβουλίου σχετικά με τη σωματική άσκηση για τη βελτίωση της υγείας, των κατευθυντήριων γραμμών της ΕΕ για τη σωματική άσκηση και του προγράμματος Tartu για έναν υγιεινό τρόπο ζωής, β) της στήριξης της υλοποίησης των Ευρωπαϊκών Εβδομάδων Αθλητισμού, γ) της προώθησης του αθλητισμού και της σωματικής άσκησης ως μέσου για τη διατήρηση της υγείας, δ) της προώθησης όλων των δραστηριοτήτων που ενθαρρύνουν την άθληση και τη σωματική άσκηση, συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών αθλημάτων και παιχνιδιών και των αθλημάτων.

Ο «Ορίζοντας Ευρώπη» (HORIZON EUROPE) είναι το νέο πρόγραμμα πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) για τη χρηματοδότηση της έρευνας και της

καινοτομίας για την περίοδο 2021-2027, με συνολικό προϋπολογισμό 95,5 δισ. ευρώ. Οι ελληνικές συμμετοχές κατατάσσουν την χώρα 8η σε επίπεδο απορρόφηση κονδυλίων στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Συγκεκριμένα ο θεματικός πυλώνας κοινωνική αλλαγή (societal change) περιλαμβάνει την εξής σχετική με τον αθλητισμό θεματικές περιοχές: υγεία, δημογραφικές μεταβολές και ευημερία καθώς και μια σειρά από άλλες λιγότερο συναφείς (Horizon, 2020).

Το EUPASMOS (European Union Physical Activity Sport Monitoring System). Ο στόχος του έργου είναι να εφαρμόσει ένα εναρμονισμένο σύστημα παρακολούθησης φυσικής δραστηριότητας και συμμετοχής στα σπορ μέσω της ανάπτυξης μίας ολοκληρωμένης και κοινής μεθοδολογικής διαδικασίας η οποία θα παρέχει συγκρίσιμα, έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα σχετικά με τη Φυσική Δραστηριότητα και τη συμμετοχή στα σπορ σε όλα τα Κράτη-Μέλη της Ε.Ε.

Άλλα προσφερόμενα εστιασμένα στον αθλητισμό προγράμματα όπως αναφέρει και η Γ.Γ.Α. είναι τα εξής:

- ✓ Το HEPA Europe (European network for the promotion of health enhancing physical activity)
- ✓ Το πρόγραμμα CHANGE συγκεντρώνει μια μοναδική συνεργασία για τη διερεύνηση των δεξιοτήτων στο πεδίο του αθλητισμού, με απώτερο στόχο την ανάπτυξη
- ✓ ESSA-SPORT: Ο πλήρης τίτλος του έργου είναι η Ευρωπαϊκή Συμμαχία Δεξιοτήτων στον Τομέα Αθλητισμού και Φυσικής Δραστηριότητας. Στόχος του έργου είναι η βελτίωση της προσφοράς δεξιοτήτων στον τομέα
- ✓ EDU:PACT Το πρόγραμμα Διαπολιτισμική Εκπαίδευση μέσα από τη Φυσική Αγωγή, την Προπόνηση και την Εκγύμναση, (EDU:PACT) δημιουργήθηκε για να ανταποκριθεί σ' αυτές τις ανάγκες. Το εγχειρίδιο που ακολουθεί παρουσιάζει τις βασικές γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και δραστηριότητες που θα βοηθήσουν το υπάρχον και το μελλοντικό προσωπικό γυμναστών και προπονητών να αδράξουν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζει η διαπολιτισμική εκπαίδευση.
- ✓ START TO TALK - ΣΠΑΣΕ ΤΗ ΣΙΩΠΗ: είναι ένα κάλεσμα/πρόσκληση του Συμβουλίου της Ευρώπης προς τις δημόσιες αρχές και το αθλητικό κίνημα για δράση προκειμένου σταματήσουν τη σεξουαλική κακοποίηση

παιδιών. Συμμετέχοντας σε αυτό το κάλεσμα, κυβερνήσεις, αθλητικοί σύλλογοι, ενώσεις και ομοσπονδίες, καθώς και αθλητές και προπονητές, δεσμεύονται να λάβουν συγκεκριμένα μέτρα για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της παρενόχλησης.

- ✓ ACTION είναι πρόγραμμα του Sport Erasmus+ που αφορά στη δημιουργία ενός «συγκλίνοντα» κώδικα χρηστής διακυβέρνησης για τις εθνικές αθλητικές ομοσπονδίες των κρατών-μελών της Ε.Ε.
- ✓ ΠΑΙΔΙ ΚΑΙ ΠΑΙΧΝΙΔΙ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ: Σκοπός του προγράμματος είναι η δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ των παιδιών, η προαγωγή της αξίας της διαφορετικότητας και η ισχυροποίηση της κοινωνικής συνοχής, μέσω του παιδαγωγικού παιχνιδιού, το οποίο στοχεύει στη γνωριμία, την επαφή και τη συναναστροφή μεταξύ των παιδιών

Εφαρμογή εθνικών πολιτικών ΗΕΡΑ (Δείκτης 6ος) Σχέδια/πλάνα προώθησης άθλησης σε ειδικούς πληθυσμούς (Δείκτης 7ος) και Σχέδιο αξιολόγησης (Δείκτης 22ος)

Ο δείκτης 6 ουσιαστικά αναφέρεται στον βαθμό εφαρμογής των χωρών της Ε.Ε. πολιτικών προώθησης της σωματικής άθλησης για όλους (ΗΕΡΑ). Τα περισσότερα εθνικά πλάνα και πολιτικές αφορούν τον κλάδο της υγείας (126), του αθλητισμού (111) και της εκπαίδευσης (105). Ενώ αντίστοιχα ο δείκτης 7 αναφέρεται σε εξειδικευμένες πολιτικές προώθησης που εστιάζουν σε ηλικιακούς πληθυσμούς κάτω των 5 ετών πάνω από 65 ετών, πάνω από 85 ετών αλλά και σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες όπως άτομα με αναπηρία, με χρόνια νοσήματα και μετανάστες. Αναφορικά με τον δείκτη 22 η πλειοψηφία των χωρών διέθετε τουλάχιστον ένα εθνικό σχέδιο ή σχέδιο που εμπεριείχε τη διαδικασία της αξιολόγησης (WHO, 2021).

Δείκτης 11ος & 12ος : Προάσπιση της υγείας

Ο συγκεκριμένος δείκτης (11ος) αναφέρεται στην υιοθέτηση εθνικής πολιτικής ή προγράμματος που να ενσωματώνει την επιστημονική συμβουλή επαγγελματιών υγείας στην προώθηση της φυσικής δραστηριότητας. Ενώ ο 12ος δείκτης αναφέρεται στην ενσωμάτωση μαθήματος φυσικής δραστηριότητας που

προάγει την υγεία στο εκπαιδευτικό σύστημα των επαγγελματιών υγείας. Πιο συχνή εφαρμογή αυτός ο δείκτης έχει σε προγράμματα σπουδών των φυσικοθεραπευτών/τριών και νοσηλευτών/τριών (WHO, 2021).

Δείκτες 13ος, 14ος, 15ος & 16ος : Σχολικό περιβάλλον

Ο 13ος αφορά την ένταξη του μαθήματος της ΦΑ στα σχολεία, όπου όλες οι χώρες της ΕΕ εφαρμόζουν. Ο 15ος δείκτης αφορά την ποιότητα της ΦΑ μέσω της συνεχούς παρατήρησης και βελτίωσης αλλά και εκπαίδευσης των καθηγητών ΦΑ στις αρχές και κατευθύνσεις του ΗΕΡΑ. Ενώ αντίστοιχα, ο 14ος δείκτης αφορά τις κατευθυντήριες γραμμές ή σχετικό πρόγραμμα προώθησης της φυσικής δραστηριότητας στο σχολικό περιβάλλον σε εθνικό επίπεδο, με συχνότερα σχετικά προγράμματα να απευθύνονται σε ώρες πέρα από το σχολικό ωράριο. Και ο 16ος δείκτης αναφέρεται σε εθνική οδηγία ή αντίστοιχο πρόγραμμα που να προωθεί την ενεργητική μετακίνηση προς το σχολείο δηλαδή περπατώντας ή ποδηλατώντας (WHO, 2021).

Δείκτες 19ος & 20ος : Εργασιακό περιβάλλον

Οι συγκεκριμένοι δείκτες αφορούν στις εθνικές πολιτικές που υιοθετούνται στα πλαίσια υιοθέτησης είτε ενεργητικής μετακίνησης προς την δουλειά (δείκτης 19ος) είτε της άθλησης μέσα στο χώρο της εργασίας (δείκτης 20ος).

Δείκτης 18ος: Αστικός σχεδιασμός

Ο συγκεκριμένος δείκτης αναφέρεται στην συστηματική εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών IMPALA. Ο Ευρωπαϊκός αυτός οδηγός περιέχει όλη την τεχνογνωσία σχετικά με την βελτίωση των υποδομών ενεργούς αναψυχής και φυσικής δραστηριότητας σε τοπικό επίπεδο. Στον τομέα αυτό μόνο 5 χώρες στην Ευρώπη εφαρμόζουν συστηματικά τις συγκεκριμένες οδηγίες, ενώ 13 χώρες αντίστοιχα αναφέρουν ότι υιοθετούν σε εθνικό επίπεδο οδηγίες ή σχετικό πρόγραμμα προκειμένου να βελτιώσουν ή να δημιουργήσουν νέες εγκαταστάσεις και δομές ελεύθερης άθλησης (WHO, 2021).

Δείκτης 8ος & 21ος: Ειδικοί πληθυσμοί



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάπτυξης
και Επένδυσης



Αναφορικά με τον δείκτη 8, 24 χώρες ήδη υιοθετούν ένα θεσμοθετημένο πλαίσιο διασφάλισης της προσβασιμότητας στην άθληση ευάλωτων κοινωνικά ομάδων. Ενώ ο δείκτης 21 αφορά στη θέσπιση οδηγιών ή προγραμμάτων σε εθνικό πάλι επίπεδο που θα προωθούν τη φυσική δραστηριότητα στην τρίτη ηλικία (WHO, 2021).

Δείκτες 23ος: Δράσεις ευαισθητοποίησης

Ο τελευταίος αυτός δείκτης αφορά στην πραγματοποίηση μιας εθνικής εκστρατείας με ξεκάθαρους στόχους προσανατολισμένους στην εκπαίδευση και στην ευαισθητοποίηση των πολιτών γύρω από την αναγκαιότητα της φυσικής δραστηριότητας (WHO, 2021).

Εξετάζοντας την κάρτα συγκριτικής αξιολόγησης της Ελλάδας στο βαθμό υιοθέτησης σε εθνικό επίπεδο των οδηγιών της ΕΕ για την προώθηση της φυσικής δραστηριότητας παρατηρούνται οι εξής ελλείψεις. Σε επίπεδο πληθυσμιακών ομάδων δεν φαίνεται να έχει θεσπίσει εστιασμένες κατευθυντήριες οδηγίες άθλησης για τους υπερήλικες (>85 ετών), για άτομα με αναπηρία και για άτομα με χρόνιες παθήσεις. Σε επίπεδο παρατήρησης και άντλησης δεδομένων συχνότητας άθλησης συνίσταται να συνεργαστεί τόσο με τον κλάδο της εκπαίδευσης όσο και με τον κλάδο των συγκοινωνιών προκειμένου να διευρύνει τις πηγές άντλησης δεδομένων. Εξίσου σημαντική πληροφορία είναι ότι έχει χαμηλά ποσοστά φυσικής δραστηριότητας σε όλες τις παιδικές ηλικίες 13% έως 20% και μια σταθερά μειωμένη συμμετοχή του γυναικείου φύλου. Σε επίπεδο εστιασμένης χρηματοδότησης θα μπορούσε να αντλήσει πόρους και σε θεματικούς πυλώνες που σχετίζονται με τη υγεία και το περιβάλλον πάντα σε σχέση με την φυσική δραστηριότητα και την προαγωγή υγείας. Μια άλλη πτυχή είναι αυτή της χαμηλής συγκριτικά με άλλους κλάδους αντιπροσώπευσης των φορέων του αθλητισμού στον εθνικό σχεδιασμό για την προώθηση της φυσικής δραστηριότητας (WHO, 2021).

4.4 Αποτελεσματικότητα ενός Π.Α.γ.Ο.

Στην αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος μερικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο και η μελέτη τους αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τον οργανισμό που επιδιώκει μια ποιότητα στο σχεδιασμό και μια ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών του. Ωστόσο οι δραστηριότητες δεν είναι ένα χειροπιαστό προϊόν και ο

πελάτης αφού συμμετάσχει θα κρίνει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Μια αξιολόγηση των παραγόντων, από την πλευρά των συμμετεχόντων όπως παραθέτει η McKenzie (2002) είναι η ποιότητα των δραστηριοτήτων, οι συγκεκριμένες δραστηριότητες, το φυσικό περιβάλλον, οι εκπαιδευτές και η σύνθεση της ομάδας. Επιπρόσθετα, οι Neill και Richards (1998) αλλά και ο Hattie και οι συνεργάτες του (1997), αναφέρουν τη διάρκεια του προγράμματος, όπου τα μεγαλύτερης διάρκειας εμφανίζονται πιο αποτελεσματικά. Στην συνέχεια καθοριστικό ρόλο παίζουν ο σχεδιασμός του προγράμματος, η υλοποίηση του (Hovelynck, 2000), τα χαρακτηριστικά της ομάδας όπως ηλικία, φύλο, ειδικοί πληθυσμοί και ο ρόλος της ανατροφοδότησης (Hattie, et al, 1997; McKenzie, 2002; Neill & Richards, 1998).

Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων αναψυχής, για την ποιοτικότερη συμμετοχή. Καθώς επίσης, κρίνεται απαραίτητο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, η επανάληψη των μετρήσεων για να υπάρχει μια πιο αντικειμενική εικόνα της διάρκειας που ο συμμετέχοντας ανταποκρίνεται στα οφέλη που αποκόμισε. Ιδιαίτερα στα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης διοικητικών δεξιοτήτων, είναι χρήσιμο η διερεύνηση του βαθμού της μεταφοράς της εμπειρίας στο χώρο της δουλειάς. Μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί κάποιος οργανισμός να έχει εικόνα για το κατά πόσο εκπληρώνει τους στόχους του. Δεδομένα από επαναληπτικές μετρήσεις (Paxton & McAnoy, 2000) σε διάστημα ενός χρόνου αναφέρουν ότι, η συμμετοχή στο πρόγραμμα συντέλεσε στην αύξηση της ικανότητας και αποδοχής της αποτυχίας σαν μια ευκαιρία γνώσης και προσωπικού ελέγχου.

Σημαντικός επίσης παράγοντας επιτυχίας των Π.Α.γ.Ο. είναι η αξιολόγηση των αθλουμένων πριν τη συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα προκειμένου να διαγνωστούν πιθανές ιδιαιτερότητες ή αδυναμίες του αθλουμένου αλλά και να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες όπως ανθρωπομετρικά χαρακτηριστικά, για τον σχεδιασμό ενός προγράμματος άθλησης που να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες των αθλουμένων. Ενδεικτικές και όχι περιοριστικές είναι οι δοκιμασίες που αφορούν τη σύσταση της μάζας του σώματος, αλλά και των παραμέτρων της φυσικής κατάστασης (αερόβια ικανότητα, μυϊκή δύναμη, αντοχή, κινητικότητα κ.α.). Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των δοκιμασιών αξιολόγησης σημαντικοί συντελεστές από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιδίωξη υψηλού

βαθμού παρακίνησης και ενθάρρυνσης του δοκιμαζόμενου, η τήρηση της ασφάλειας του δοκιμαζόμενου μέσω της κατάλληλης προθέρμανσης, της σωστής τεχνικής εκτέλεσης, της παροχής αναλυτικών οδηγιών αλλά και την πραγματοποίηση επαρκούς αριθμού διαλειμμάτων (ACSM, 2010). Κατευθυντήριες γραμμές και χρήσιμο ψηφιακό υλικό σχετικά με την αξιολόγηση της φυσικής κατάστασης έχει πρόσφατα αναπτυχθεί με την μορφή εγχειριδίου στο Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Το υλικό αυτό ενέχει ρόλο υποστηρικτικό στον εκπαιδευτικό Φυσικής Αγωγής και παρέχει τόσο υποδειγματικά διδακτικά σενάρια, όσο και διαδραστικό περιεχόμενο προσαρμοσμένο σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες, μέσω της αξιοποίησης της πλατφόρμας «Αίσωπος» (Μαστρογιάννης, 2020).

Έχοντας συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν το προφίλ των αθλουμένων, γίνεται πιο αποτελεσματικά ο καθορισμός των επιμέρους στόχων των Π.Α.γ.Ο.. για τις ξεχωριστές ηλικιακές ομάδες. Στην επιλογή των δραστηριοτήτων προγραμμάτων που εστιάζουν στη βελτίωση της υγείας διακρίνονται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: (1) στις δραστηριότητες χωρίς κρούση όπως για παράδειγμα ποδηλασία, κολύμβηση και κωπηλασία, (2) χαμηλής κρούσης όπως περπάτημα, και αερόβιος χορός χαμηλής κρούσης και (3) υψηλής κρούσης που συμπεριλαμβάνει το τρέξιμο και τις διάφορες αθλοπαιδιές (Γεροδήμος, και συν., 2013).

4.5 Οργάνωση Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους-Ε.Α.γ.Ο.

Σύμφωνα με τον Νόμο (ΦΕΚ 461/Β/14-2-2020) εγκρίνεται το οργανωτικό πλαίσιο Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους (Ε.Α.γ.Ο.). Η βασική φιλοσοφία γύρω από την οργάνωση των Ε.Α.γ.Ο. δεν είναι άλλη από την προώθηση της νοοτροπίας στον πολίτη της δια βίου άθλησης. Η υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. και Ε.Α.γ.Ο. γίνεται με ευθύνη Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού δια της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, σε συνεργασία με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και άλλους φορείς, όπως αθλητικές ομοσπονδίες, αθλητικά σωματεία, μορφωτικούς συλλόγους, πολιτιστικούς συλλόγους, αθλητικά κέντρα, φορείς διοργάνωσης προγραμμάτων εργασιακής άθλησης, φορείς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κ.λπ. και απευθύνονται σε όλους τους πολίτες.

Οι επιμέρους ποιοτικοί στόχοι που θέτουν οι Ε.Α.γ.Ο. είναι η ευκαιρία συμμετοχής στην άθληση χωρίς κανένα κοινωνικό αποκλεισμό, οι δυνατότητα επιλογής μέσα από μια πληθώρα φυσικών δραστηριοτήτων, η τόνωση της συμμετοχής σε φυσικές δραστηριότητες από την προσχολική έως την τρίτη ηλικία, η προσφορά δραστηριοτήτων καθ όλη την διάρκεια του έτους, η εμπλοκή των αθλούμενων στο στάδιο του σχεδιασμού τους, ο συνδυασμός των Ε.Α.γ.Ο. με άλλες υπηρεσίες όπως π.χ. πολιτιστικές κ.α., η ανάπτυξη του εθελοντισμού, η διάχυση της πληροφόρησης στους πολίτες με όλα τα διαθέσιμα μέσα των Ε.Α.γ.Ο., η ανάδειξη ειδικών αθλητικών γεγονότων και Εκδηλώσεων, η συνεργασία των ΟΤΑ με άλλους φορείς (ΦΕΚ 461/Β/14-2-2020).

Στο πλαίσιο λοιπόν της κοινωνικής πολιτικής τους οι Ο.Τ.Α. διοργανώνουν, υποστηρίζουν και ενισχύουν οικονομικά τη διοργάνωση αθλητικών γεγονότων με τοπικό, περιφερειακό, πανελλήνιο ή ακόμη και διεθνή χαρακτήρα. Ανεξάρτητα από τον ειδικό σκοπό σχεδιασμού τους, τα αθλητικά γεγονότα που πραγματοποιούνται είτε σε αστικό περιβάλλον είτε στην ύπαιθρο είναι πλέον μια ταχέως αναπτυσσόμενη πτυχή του αθλητικού τουρισμού (Κουστέλιος και συν., 2014; Parent & Chappelle, 2017). Μάλιστα υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία ότι οι αθλητικές εκδηλώσεις μικρής κλίμακας, σε κοινοτικό ή περιφερειακό επίπεδο, τείνουν να έχουν αποφέρουν μεγαλύτερο οικονομικό αντίκτυπο σε σχέση με την διοργάνωση μεγαλύτερων αθλητικών γεγονότων σε μεγαλύτερες πόλεις (Veltri, Miller, & Harris, 2009). Οι επιδράσεις που επιφέρουν τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο στις πόλεις που τα φιλοξενούν είναι εξαιρετικά σημαντικές. Ενδεικτικές και όχι περιοριστικές Ε.Α.γ.Ο. όπως αναφέρουν στο εγχειρίδιο καλών πρακτικών ο Κουστέλιος και οι συν. (2014) θα μπορούσαν να είναι μια εκδήλωση Street mini Volley 3X3, ένας Δρόμος Υγείας 5 χλμ., περιβαλλοντικές δραστηριότητες άσκησης σε διάφορα υπαίθρια οικοσυστήματα π.χ. σε υδρονβιότοπο, ένα φεστιβάλ προγραμμάτων «Άθλησης για Όλους» ή ένα τουρνουά Μίνι Μπάσκετ για Μαθητές / Μαθήτριες των Δημοτικών Σχολείων.

Κατευθυντήριες γραμμές διοργάνωσης Ε.Α.γ.Ο.

Είναι σημαντικό οι εμπλεκόμενοι φορείς που συνδιοργανώνουν μια Ε.Α.γ.Ο. να αναπτύσσουν μια στρατηγική επικοινωνίας για την προώθηση της άθλησης που να

συνάδει με την εθνική στρατηγική ώστε να συμβάλει η εκδήλωση στην τόνωση της ευαισθητοποίησης αλλά και κινητοποίησης των πολιτών προς την υιοθέτηση μιας ποιότητας ζωής μέσω της φυσικής δραστηριότητας, μέσα από συμπεριφορικές αλλαγές και στάσεις ζωής. Να παρέχουν εκπαιδευτικές καμπάνιες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των πολιτών αξιοποιώντας όλα τα διαθέσιμα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Να χρησιμοποιούν όχι μόνο τον αθλητισμό αλλά και τις τέχνες, τον πολιτισμό και την υγεία ως θεματικούς πυλώνες ευαισθητοποίησης μέσα από την ενεργό δράση των πολιτών στις Ε.Α.γ.Ο.. Τέλος, να διαθέτουν υψηλό βαθμό συντονισμού με διάφορους φορείς τόσο σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο προκειμένου κατά το σχεδιασμό και υλοποίηση των Ε.Α.γ.Ο. να επιτύχουν αλλαγές συμπεριφορών και στάσεων των πολιτών τους. Καλά παραδείγματα συντονισμένων ενεργειών αποτελούν οι εκδηλώσεις όπως μια μέρα χωρίς αυτοκίνητο, εθνική μέρα γυμναστικής, εβδομάδα μετακίνησης για το σχολείο και την εργασία με ποδήλατο και άλλες παρόμοιες (WHO, 2018).

Καλές πρακτικές διοργάνωσης Ε.Α.γ.Ο.

Στα πλαίσια της Ε.Ε. διεξάγονται αθλητικές εκδηλώσεις οι οποίες συμβάλουν τόσο στη τόνωση της κοινωνικής συνοχής όσο και στην διασφάλιση της αειφορίας. Για παράδειγμα ήδη από το 2002 διεξάγεται η καμπάνια «European Mobility Week» η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της στον εντοπισμός των διαφόρων πηγών ρύπανσης και άλλων προβλημάτων που σχετίζονται με την μετακίνηση των πολιτών σε μη αστικές περιοχές και πόλεις. Το 2019 ενσωματώθηκε στην εκδήλωση αυτή το θέμα ασφαλή βάδιση και ποδηλασία αναδεικνύοντας όλα τα οφέλη που σχετίζονται με αυτές τις δυο μορφές μετακίνησης και εστιάζοντας περισσότερο στις θετικές τους επιδράσεις τόσο στην υγεία όσο και στο περιβάλλον. Με αφορμή αυτό το θέμα της Ευρωπαϊκής καμπάνιας αρκετές χώρες ανάμεσα τους και η Φιλανδία προέβησαν στη δημιουργία πεζοπορικών και ποδηλατικών διαδρομών υψηλής ποιότητας, Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το έργο «Mikkeli cycling and walking help» το οποίο επιδιώκει να ενθαρρύνει τους πολίτες να είναι πιο δραστήριοι μέσω της άθλησης που τους προσφέρουν αυτά τα μέσα μετακίνησης. Η ενέργεια αυτή παράλληλα συνέβαλε στην τόνωση της κοινωνικής δραστηριοποίησης της περιοχής με την διεξαγωγή αρκετών

εκδηλώσεων κατά μήκος αυτών των κατάλληλα διαμορφωμένων διαδρομών (SHARE, 2020).

Στην Γαλλία επίσης μέσω του προγράμματος «Vélo Box» ενώθηκαν 150 πόλεις μέσω ενός διευρυμένου δικτύου ποδηλατικών διαδρομών αλλά και ειδικά διαμορφωμένα δρομολόγια με τα μέσα μαζικής μεταφοράς όπως αστικά και υπεραστικά λεωφορεία αλλά και τρένα τα οποία έχουν θέση για το ποδήλατο. Και στην Ισπανία μέσω του προγράμματος «MTB circuit and centre Moncalvillo» ενοποιήθηκαν 9 δήμοι μέσα από ένα δίκτυο συνολικά 250 χμ. Η κάθε διαδρομή διαθέτει ένα πλήθος πληροφοριών σχετικά με το βαθμό δυσκολίας της, σημεία ενδιαφέροντος, διάρκεια και υψομετρική διαφορά (SHARE, 2020).

Καλές εξίσου πρακτικές είναι το πρόγραμμα «Bike Route of Friendship and Health – Porečanka». Πρόκειται για μια συνεργασία ανάμεσα σε τρεις χώρες τη Ιταλία, Σλοβενία και Κροατία οι οποίες στα πλαίσια του πράσινου τουρισμού οι οποίες σχεδίασαν μια διαδρομή που είναι διαθέσιμη για χρήση αποκλειστικά σε ποδηλάτες, πεζοπόρους και όσων μετακινούνται με πατίνια. Παρόμοιο πρόγραμμα είναι και το «Eurocyclo» στο Βέλγιο και την Γαλλία. Οι δυο αυτές χώρες στα πλαίσια του έργου έφτιαξαν ένα δίκτυο μονοπατιών υψηλής ποιότητας για ποδηλάτες και πεζοπόρους και σηματοδότησαν πάνω από 3500 χμ έκτασης μονοπάτια. Αντίστοιχα προγράμματα έχουν πραγματοποιηθεί σε χώρες της Βαλτικής όπως Πολωνία και Γερμανία με το «BalticBike», στην Εσθονία το «Adventure-Tourism Centre of Kivioli», στην Φιλανδία το «Vuokatti Campus», το «OPEN -Oulu Parks – Enjoying Nature» και το «AIR -Activation, Interaction and Recreation» (SHARE, 2020).

Το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού (Γ.Γ.Γ.) «#BEACTIVE» έχει σαν στόχο να εμπνεύσει, να ενεργοποιήσει τον υγιή τρόπο ζωής και να ενισχύσει την εκγύμναση των μαθητών/τριών με μια διαφορετική προσέγγιση, υλοποιώντας αθλητικές δράσεις με εστιασμένα θέματα στην φυσική δραστηριότητα και τα οφέλη της. Πρόκειται για μια πανευρωπαϊκή εκστρατεία η οποία επιδιώκει να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για τους Ευρωπαίους, ώστε να ενεργοποιηθούν (#BeActive) κατά τη διάρκεια της εβδομάδας αθλητισμού και για να ενθαρρυνθούν να παραμείνουν ενεργοί καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Οι εμπλεκόμενοι φορείς για τον σχεδιασμό εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους μπορούν να αντλήσουν σημαντικές

πληροφορίες του προγράμματος στην σχετική ιστοσελίδα του προγράμματος καθώς και στην ιστοσελίδα της Γ.Γ.Α.

#Ziseathlitika (Ζήσε Αθλητικά)

Ένα καινοτόμο πρόγραμμα του Υφυπουργείου Αθλητισμού που φέρνει την κοινωνία και ειδικότερα τη νέα γενιά ακόμα πιο κοντά στις αξίες του Αθλητισμού, υλοποιείται για πρώτη φορά στην Ελλάδα. Στόχος του προγράμματος είναι η άμεση προώθηση του Αθλητικού Ιδεώδους και του Αθλητικού Ήθους γενικότερα, ως προτύπου της καθημερινής ζωής, μέσα από την κοινωνικοποίηση των νέων στο πλαίσιο της οικογένειας και της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

4.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Νομοθεσία

Νόμος 4661/2021. Οργανωτικό Πλαίσιο Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους - Π.Α.γ.Ο. (ΦΕΚ 4661/14-02-2021).

A. Ελληνική Βιβλιογραφία

ΙΚΥ (2021). *Erasmus+ Οδηγός Προγράμματος*. Ανάκτηση από file:///C:/Users/User/Downloads/2022-erasmusplus-programme_guide_el.v.1.24-11-2021.pdf

Γεροδήμος, Β.,και συν. (2013). *Η άσκηση ως μέσο πρόληψης και αποκατάστασης χρόνιων παθήσεων*. Ανάκτηση από <http://www.exerciseforhealth.gr/uploads/Book.pdf>

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2014/C 183/03). *Ψήφισμα του Συμβουλίου και των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων των κρατών μελών, συνερχομένων στα πλαίσια του Συμβουλίου, της 21ης Μαΐου 2014, σχετικά με το πρόγραμμα εργασιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον αθλητισμό (2014-2017)*.

Ε.Σ.Α.μεΑ. (2019). *Εθνικό Πρόγραμμα για την εφαρμογή της Σύμβασης για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία*. Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία. Ανάκτηση από <https://www.esamea.gr/publications/others/4257-ethniko-programma-gia-tin-efarmogi-tis-symbasis-gia-ta-dikaiomata-ton-atomon-me-anapiria>

ΕΥΖΗΝ (2015). *Συνοπτικά Αποτελέσματα Αξιολόγησης 2014-2015 στο πλαίσιο του Προγράμματος ΕΥΖΗΝ*. Ανάκτηση από <https://eyzhn.edu.gr/summarized-results-eyzhn-2014-2015/>

Κουθούρης, Χ. (2009). *Υπαίθριες δραστηριότητες αναψυχής – Ακραία αθλήματα*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Χριστοδουλίδη.

Κουστέλιος, Α., και συν. ...(2014). *Άθληση για Όλους Οδηγός Υλοποίησης Προγραμμάτων*. Τρίκαλα: Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

- Μαστρογιάννης, Ι. (2020). *Υποδειγματικό σενάριο. Αξιολογώ τη φυσική μου κατάσταση*. Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Ανάκτηση από <http://aesop.iiep.edu.gr/node/5677>
- Πανελλήνιος Σύλλογος Προσαρμοσμένων Δραστηριοτήτων ΑΛΜΑ (2019). *Ενδιαμεση εκθεση υλοποιησης αποτιμησης πραξης «4u- προγραμμα κοινωνικοποιησησενταξης-υποστηριξης παιδιων & εφηβων με νοητικη και αυτισμο και υποστηριξης των οικογενειων τους*. Ανάκτηση από <https://alma-amea.gr/wpcontent/uploads/2019/04/%CE%95%CE%9D%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9C%CE%95%CE%A3%CE%97-%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97.pdf>
- Παπαχατζής, Ε. & Μεντής, Α.Φ.Α. (2020). *Προγράμματα αγωγής και προαγωγής υγείας στο σχολικό περιβάλλον. Προς μια εφαρμογή στα ελληνικά σχολεία*. Archives of Hellenic Medicine, 38(3), 313-320.
- Σφακιανάκης, Μ. (2000). *Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*. Αθήνα: Έλλην.

B. Διεθνής Βιβλιογραφία

- Alberta, community development. (2004). Barriers to participation- Trends and demographic influences. *A Look at Leisure*, 48, 1-15.
- Allexandris, K. & Carroll, B. (1997). Demographic differences in the perception of constraints on recreational sport participation. *Leisure Studies*, 16. 107-125.
- American College of Sports Medicine (2010). *ACSM's Guidelines for Exercise Testing and Prescription* (8th ed). Philadelphia (PA): Lippincott Williams & Wilkins.
- Boonen, Vries, Ruiters, Bowker, & Buijs (2009). *Κατευθυντήριες οδηγίες για την προαγωγή της υγιεινής διατροφής και φυσικής άσκησης στα σχολεία. Πρόγραμμα HEPS*. Ινστιτούτο Υγείας του Παιδιού. Ανάκτηση από https://ich-ddsp.gr/sites/default/files/SHE_3.pdf
- Cattaneo, A., Cogoy, L., Macaluso, A., & Tamburlini, G. (2012). *Child health in the European Union*. Luxembourg: European Commission.
- CEP (2022). *Membership survey. Confederation Eurpeenne de Petanque*. Retrieved from <https://www.cep-petanque.com/survey.html>

- Crawford, D.W., Jackson, E.L. & Godbey, G. (1991). A hierarchical model of leisure constraints. *Leisure Sciences*, 13, 309-320.
- Cunningham, C., O'Sullivan, R., Caserotti, P., & Tully, M. A. (2020). Consequences of physical inactivity in older adults: A systematic review of reviews and meta-analyses. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 30(5), 816-827.
- Droomers, M., Schrijvers, C.T.M., Mheen, V.D. & Marckenbach, J.P. (1998). Educational differences in leisure-time physical inactivity: a descriptive and explanatory study. *Soc. Sci. Med.*,47, 1665-1676.
- Gilbert, D. & Hudson, S. (2000). Tourism demand constraints. A skiing participation. *Annals of Tourism Research*, 27, 906-925.
- Gomes, M., Figueiredo, D., Teixeira, L., Poveda, V., Paul, C., Santos-Silva, A., & Costa, E. (2017). Physical inactivity among older adults across Europe based on the SHARE database. *Age and ageing*, 46(1), 71-77.
- Greater London Authority (2018). *Sport for all of us. The Mayor's strategy for sport and physical activity*. London. Retrieved from <https://www.london.gov.uk/sites/default/files/sport-for-all-of-us.pdf>
- Jackson, E.L. (1997). In the eye of the beholder: A comment on Samdahl & Jekubovich (1997), 'A critique of leisure constraints: Comparative analyses and understandings'. *Journal of Leisure Research*, 29, 458-468.
- Jackson, E.L. & Dunn, E. (1991). Is constrained leisure an internally homogeneous concept? *Leisure Sciences*, 13, 217-230.
- Janssen, I. (2014). Active play: an important physical activity strategy in the fight against childhood obesity. *Canadian journal of public health*, 105(1), e22-e27.
- Johnson, C.Y., Bowker, J.M & Cordell, K. (2001). Outdoor recreation constraints: An examination of race, gender, and rural dwelling. *Southern Rural Sociology*, 17. 111-133.
- Hallal, P., & Ramirez, A. (2015). The lancet physical activity observatory: monitoring a 21st century pandemic. *Research in Exercise Epidemiology*, 17(1), 1-5.

- Hattie, J., Marsh, H.W., Neill, J.T. & Richards, G.E. (1997). Adventure education and Outward Bound: out-of-class experiences that make a lasting difference. *Review of educational research*, 67, 43-87.
- Hickey, M. E., & Mason, S. E. (2017). Age and gender differences in participation rates, motivators for, and barriers to exercise. *Modern Psychological Studies*, 22(2), 3.
- Heberlin, T.A. & Fredman, P. (2002). *Motivation, constraints and visits to the Swedish mountains*. Working paper 2002:2. Ostersund: European Tourism Research Institute.
- Horizon (2020). *Ελληνική συμμετοχή στον Ορίζοντα 2020*. Retrieved from <https://horizoneurope.gr/gr-horizon2020/>
- Hovelynck, J. (2000). Practice-theories of facilitating experiential learning in Outward Bound: a research report. *Journal of adventure education and outdoor learning*, 1(2), 53-57.
- Hubbard, J. & Mannell, R. (2001). Testing competing models of the leisure constraint negotiation process in a corporate employee recreation setting. *Leisure Sciences*, 23, 145-163.
- Hulteen, R. M., Smith, J. J., Morgan, P. J., Barnett, L. M., Hallal, P. C., Colyvas, K., & Lubans, D. R. (2017). Global participation in sport and leisure-time physical activities: A systematic review and meta-analysis. *Preventive medicine*, 95, 14-25.
- Kibbe, D. L., Hackett, J., Hurley, M., McFarland, A., Schubert, K. G., Schultz, A., & Harris, S. (2011). Ten Years of TAKE 10!®: Integrating physical activity with academic concepts in elementary school classrooms. *Preventive medicine*, 52, S43-S50.
- Lee, I. M., Shiroma, E. J., Lobelo, F., Puska, P., Blair, S. N., Katzmarzyk, P. T., & Lancet Physical Activity Series Working Group. (2012). Effect of physical inactivity on major non-communicable diseases worldwide: an analysis of burden of disease and life expectancy. *The lancet*, 380(9838), 219-229.
- Ley, C. (2020). Participation motives of sport and exercise maintainers: Influences of age and gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7830.

- McDonald, B. L., & Van Horne, M. (1995). The moralists and the millennial generation: The crafting of outdoor recreation in the 21st century. In J. L. Thompson, D. W. Lime, B. Gartner, & W. M. Sames (Comps.), *Proceedings of the Fourth International Outdoor Recreation and Tourism Trends Symposium* and the 1995 National Recreation Resource Planning Conference, May 14-17, 1995, St. Paul, MN. St. Paul, MN: University of Minnesota College of Natural Resources and the Minnesota Extension Service.
- McKenna, B. & Associates Consulting Pty. Ltd. (2000). *Viewing, assessing, comparing & projecting data related to marketing participation in northern Tasmanian*. Participation in Regional Sport and Recreation, Report No. 2, 1-73.
- McKenzie, M. (2002). *Beyond "the Outward Bound process": Rethinking student learning*. Unpublished manuscript. Simon Fraser University.
- Molanorouzi, K., Khoo, S., & Morris, T. (2015). Motives for adult participation in physical activity: type of activity, age, and gender. *BMC public health*, 15(1), 1-12.
- Mhuircheartaigh, J.N. (1999). *Participation in sport and physical activities among secondary school students*. Report by the department of public health Western health board.
- North American Riding for the Handicapped Association. (2002). *NARHA instructor educational guide*. Denver, CO: North American Riding for the Handicapped Association.
- Neill, J.T. & Richards, G.E. (1998). Does outdoor education really work? A summary of recent meta-analyses. *Australian Journal of Outdoor Education*, 3, 1-9.
- Outward Bound International, Inc. Resource Manual. (2001). *Part: 1 Licensing and start-up manual*. London, EC4A 4H6.
- Parent, M & Chappelet, J. (2017). *Routledge handbook of sports event management*. New York: Routledge.
- Paxton, T. & McAvoy, L. (2000). *Social psychological benefits of a wilderness adventure program*. USDA Forest Service Proceedings-P-15, 3, 202-206.

- Pogrmilovic, B.K., Varela, A.,R., Pratt, M., Milton, K., Bauman, A., Biddle, S. J., & Pedisic, Z. (2020). National physical activity and sedentary behaviour policies in 76 countries: availability, comprehensiveness, implementation, and effectiveness. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17(1), 1-13.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: A collapse and revival of American community*. Simon and Schuster, New York.
- Ravenscroft, N. & Rogers, G. (2003). A critical incident study of barriers to participation on the Cuckoo trail, East Sussex. *Managing Leisure*, 8, 184-197.
- Ruhland, S., & Lange, K. W. (2021). Effect of classroom-based physical activity interventions on attention and on-task behavior in schoolchildren: A systematic review. *Sports Medicine and Health Science*, 3(3), 125-133.
- SHARE (2020). *Contribution of sport to regional development through Cohesion Policy 2021-2027*. European Commission. Retrieved from <https://keanet.eu/wp-content/uploads/SHARE-The-contribution-of-sport-to-regional-development-through-CP-2021-2027-FINAL.pdf>
- Shaw, S.M., Bonen, A., & McCabe, J.F. (1991). Do more constraints mean less leisure? Examining the relationship between constraints and participation. *Journal of Leisure Research*, 23, 286-300.
- Smulders, H. (2015). *Defining the Outdoors*. Retrieved from <http://users.atw.hu/outdoorsz/Defining%20the%20Outdoors.pdf>
- SNAP-ED (2019). *SPARK San Diego State Research Foundation. SNAP-Ed Toolkit. UNC Center for Health Promotion and Disease Prevention*. Retrieved from <https://snapedtoolkit.org/interventions/programs/spark/>
- Sorić, M., Meh, K., Rocha, P., Wendel-Vos, W., de Hollander, E., & Jurak, G. (2021). An inventory of national surveillance systems assessing physical activity, sedentary behaviour and sport participation of adults in the European Union. *BMC Public Health*, 21(1), 1-13.
- Stenner, B. J., Buckley, J. D., & Mosewich, A. D. (2020). Reasons why older adults play sport: A systematic review. *Journal of sport and health science*, 9(6), 530-541.

- Stodolska, M. (1998). Assimilation and leisure constraints: dynamics of constraints on leisure in immigrant populations. *Journal of Leisure Research*, 30, 521-551.
- Thapa, B., Pennington-Gray, L. & Holland, S. (2002). Assessing the validity of an outdoor recreation constraints model for tourist to Florida. *Proceedings of the 33th Annual Conference of the Travel and Tourism Research Association (TTRA)*. Arlington, VA. June 23-26.
- Varela, A. R., & Pratt, M. (2021). The GoPA! Second set of country cards informing decision making for a silent pandemic. *Journal of Physical Activity and Health*, 18(3), 245-246.
- Varela, A. R., Pratt, M., Powell, K., Lee, I. M., Bauman, A., Heath, G., ... & Hallal, P. C. (2017). Worldwide surveillance, policy, and research on physical activity and health: the global observatory for physical activity. *Journal of Physical Activity and Health*, 14(9), 701-709.
- Veltri, F., Miller, J., & Harris, A. (2009). Club sport national tournament: Economic impact of a small event on a mid-size community. *Recreational Sports Journal* (33), 95-128.
- Williams, P. & Fidgeon P.R. (2000). Addressing participation constraint: a case study of potential skiers. *Tourism Management*, 21, 379-393.
- WHO (2021). 2021 *Physical activity factsheets for the European Union member states in the WHO European region*. World Health Organization. Retrieved from <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/345335/WHO-EURO-2021-3409-43168-60449-eng.pdf>
- WHO (2018). *Global action plan on physical activity 2018–2030: more active people for a healthier world*. World Health Organization. Retrieved from <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272722/9789241514187-eng.pdf>

Ιστοσελίδες Ευρωπαϊκών προγραμμάτων & εμπλεκόμενων φορέων

Activeproject: <https://www.activeproject.eu/el/archiki/>

CESIE: <https://cesie.org/en/news/beactive-embracing-healthy-active-lifestyles-european-week-sport/>



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο για την Ανάπτυξη και την Επισκευή



<https://gga.gov.gr/component/content/article/276-evropaika-programmata/2777-europe-national-program>

EUPASMOS: <https://eupasmos.org/publications/>

IMPALA: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/59bb4470-f432-4a82-97cb-8de6bb910d87/EACEA-557014-EPP-1-2014-1-DE-SPO-SCP_List%20of%20Annexes.pdf

#Ziseathlitika: <https://ziseathlitika.org/index.php/news>

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΝΟΤΗΤΑ

Εργαστήριο στρατηγικού σχεδιασμού και υλοποίησης αθλητικής εκδήλωσης/προγράμματος, με βάση καλές πρακτικές στον Αθλητισμό

5.1 Βασικές αρχές/φιλοσοφία για το στρατηγικό σχεδιασμό και υλοποίηση αθλητικής εκδήλωσης/προγράμματος

Με γνώμονα την βασική φιλοσοφία ότι η επιτυχία ή η αποτυχία κάθε αθλητικού προγράμματος ή εκδήλωσης εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται, υλοποιείται, αξιολογείται και επανασχεδιάζεται, οι περισσότεροι (ιδιωτικοί κυρίως αλλά και δημόσιοι) Οργανισμοί Αθλητικού ή μη χαρακτήρα, εστιάζουν στην χάραξη στρατηγικών δράσεων και εφαρμογής πολιτικών. Κυρίαρχος στόχος των προαναφερόμενων Οργανισμών, αποτελεί η μεγιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, βελτιώνοντας την αξιολογική τους θέση στην γνώμη των πολιτών/πελατών τους. Φυσικά σε κάθε περίπτωση οι βαθμοί πολυπλοκότητας του σχεδιασμού της αντίστοιχης διαδικασίας παροχής αθλητικών υπηρεσιών, καθώς και της μεθοδολογίας υλοποίησης τους διαφέρει σημαντικά, ανάλογα με τους τελικούς στόχους και τους επωφελούμενους από αυτές.

Εννοιολογικά η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού ενός Οργανισμού στις βασικές του αρχές του, φαντάζει απλή. Θα μπορούσε να παρατεθεί το επιχείρημα ότι δεν χρειάζεται τίποτα περισσότερο από το αναλυθεί η τρέχουσα και αναμενόμενη μελλοντική κατάσταση, να καθοριστεί η κατεύθυνση του Διοικητικού Οργανισμού και να αναπτυχθούν τα μέσα για την επίτευξη της αποστολής του. Στην πραγματικότητα, η διαμόρφωση στρατηγικών στόχων και των μεθόδων υλοποίησης τους, αποτελεί μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία, που απαιτεί μια συστηματική προσέγγιση για τον εντοπισμό και την ανάλυση εξωτερικών παραγόντων για την οργάνωση και αντιστοίχιση με τις δυνατότητες του συγκεκριμένου, κάθε φορά, Οργανισμού.

Ο εκάστοτε αθλητικός Οργανισμός/Φορέας οφείλει στον σχεδιασμό αλλά και την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες, χωρίς όμως να αγνοηθούν άλλες σημαντικές παραμέτρους, όπως η πρόκληση των διαδικασιών υπέρβασης των εγγενών αδυναμιών του Οργανισμού/Φορέα για την αξιοποίηση των εκάστοτε ευκαιριών. Εξάλλου, βασική οργανωτική αδυναμία αποτελεί για ένα Οργανισμό, η απουσία τόσο της δυναμικής και εταιρικής ανάπτυξης, όσο και της αδυναμίας παροχής καινοτόμων υπηρεσιών και δράσεων.

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι, κανένα αθλητικό πρόγραμμα/εκδήλωση Άθλησης για Όλους δεν μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία σε όλα τα επίπεδα υλοποίησης, ακόμα και όταν εκτελείται χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους πόρους, το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό και τη κατάλληλη μεθοδολογία. Κάθε φορά υπάρχουν κάποιες μεταβλητές που παρεμβάλλονται, καθώς επίσης και διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα του αθλητικού προγράμματος/εκδήλωσης (Inoue & Havard, 2014).

5.2 Μεθοδολογική προσέγγιση εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού ενός αθλητικού προγράμματος/εκδήλωσης Άθλησης για Όλους

Με κυρίαρχο γνώμονα τα προαναφερόμενα, η βασική μεθοδολογική προσέγγιση για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδιασμού ενός αθλητικού προγράμματος/εκδήλωσης Άθλησης για Όλους, θα πρέπει να είναι οι ακόλουθες :

Αρχή του Σχεδιασμού (Planning)

Αποτελεί την αφετηρία του ενχειρήματος μας όπου διατυπώνουμε τι θέλουμε να πετύχουμε και με ποιο τρόπο. Στην φάση αυτή καθορίζουμε επίσης, την αποστολή (mission), το όραμα (vision), του Αθλητικού Γεγονότος ή της Δραστηριότητας, τους στόχους (aims) και τις επιμέρους δράσεις (activities) Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του σχεδιασμού, προσδιορίζουμε το κοινό του Αθλητικού Γεγονότος ή της Δραστηριότητας και την ταυτότητά της. Τα βασικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν κατά την φάση αυτή του σχεδιασμού είναι:

1. Ποιοι θα είναι οι στόχοι του προγράμματος;

Ως στόχοι ορίζονται οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα του Αθλητικού Στρατηγικού σχεδιασμού, των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών-δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της. Πρόγραμμα Δράσης ορίζεται ως το σύνολο των πρωτοβουλιών ή τα αθλητικών γεγονότων που πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή και περισσότεροι από τους Στρατηγικούς Στόχους του Αθλητικού Σχεδιασμού.

Ειδικότερα για τον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων του αθλητικού προγράμματος/εκδήλωσης μια ασφαλής διαδικασία είναι να ακολουθήσουμε την μέθοδο S.M.A.R.T. που μπορεί να κατευθύνει, ώστε να διατυπωθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι με ξεκάθαρο τρόπο και να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα πιο γρήγορα και με σαφήνεια στόχευσης. Η μέθοδος S.M.A.R.T. αποτελείται από 5 θεματικά φίλτρα/κατευθύνσεις που δίνει στον κάθε στόχο. Από τα αρχικά των θεματικών κατευθύνσεων παίρνει και το όνομά της. Έτσι, ο κάθε στόχος σύμφωνα με αυτή τη μεθοδολογία πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένος (Specific)

Οι στόχοι πρέπει να διατυπωθούν με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, ώστε όλοι να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Επιπλέον, θα ήταν βοηθητικό να περιγράφεται μια παρατηρήσιμη ενέργεια, συμπεριφορά ή αποτέλεσμα με ποσοτικοποιημένη μορφή. Αν ένας στόχος θα μπορούσε να συνδεθεί με κάποιο αριθμό, ποσό ή ποσοστό είναι πολύ πιο ξεκάθαρος δίνοντας ένα συγκεκριμένο μήνυμα σε όλα τα μέλη της ομάδας που συμμετέχουν στην επίτευξη του στόχου.

- Μετρήσιμος (Measurable)

Για να είναι μετρήσιμος ένας στόχος, είναι πρακτικό να αναφέρεται ένα σύστημα, μία μέθοδο ή μία διαδικασία που καθορίζει σε ποιο βαθμό έχει επιτευχθεί η επιθυμητός στόχος. Ως εκ τούτου, είναι σκόπιμο να τεθεί ένα σημείο αναφοράς και να καθοριστεί μια βασική μέτρηση της αρχικής κατάστασης. Ο καθορισμός ορόσημων κατά την πορεία επίτευξης ενός στόχου, θα προσδώσει την ευκαιρία να επαναξιολογεί η διαδικασία υλοποίησης του και να επανασχεδιαστεί η διαδικασία επίτευξης στόχου όταν αυτό χρειαστεί.

- Επιτεύξιμος/ Αποδεκτός (Attainable/Achievable/Acceptable)

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι αποδεκτοί τόσο από αυτόν που τους θέτει όσο και από την υποστηρικτική ομάδα ή το τμήμα που καλείται να τους υλοποιήσει. Για τους διαχειριστές είναι σημαντικό να δημιουργηθεί υποστήριξη για το στόχο μεταξύ της ομάδας των στελεχών υποστήριξης. Η υποστήριξη θα ενισχυθεί αν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους βραχυπρόθεσμους στόχους. Εάν αποφασιστεί σαν στόχος ότι ο κύκλος εργασιών θα πρέπει να αυξηθεί κατά 20% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ίσως ο στόχος αυτός είναι υπερβολικά φιλόδοξος και ενδεχομένως να οδηγήσει σε μείωση της ικανοποίησης αν αυτό δεν επιτευχθεί. Ως εκ τούτου, σε αυτή την περίπτωση το αποδεκτό (acceptable) αναφέρεται επίσης ως επιτεύξιμο (attainable). Ο καθορισμός στόχων που μπορείτε εύλογα να επιτύχετε εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου θα βοηθήσει στην δημιουργία κινήτρων και την συγκέντρωση στους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Πριν της έναρξης επίτευξης ενός στόχου, θα πρέπει να αποσαφηνιστεί εάν μπορεί να επιτευχθεί άμεσα ή εάν υπάρχουν πρόσθετα προκαταρκτικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να υπάρξει ένα στάδιο προετοιμασίας πριν την επίτευξη του τελικού στόχου.

- **Ρεαλιστικός (Realistic/Relevant)**

Κάθε ένας από τους στόχους πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις αξίες σας και τους μεγαλύτερους, μακροπρόθεσμους στόχους του Οργανισμού/Φορέα ή του αθλητικού προγράμματος/εκδήλωσης. Εάν ένας στόχος δεν συμβάλλει στην επίτευξη των ευρύτερων στόχων, θα πρέπει πιθανά να αναθεωρηθεί. Το βασικό ερώτημα που θα πρέπει να απαντηθεί είναι αν ο επιλεγμένος στόχος είναι σημαντικός, καθώς και το πώς η επιτυχημένη ολοκλήρωση του θα συμβάλει στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων σας.

- **Χρονικά δεσμευμένος/προσδιορισμένος (Time-bound)**

Ο όρος “χρονικά δεσμευμένος/προσδιορισμένος” συγγέεται συχνά με το μετρήσιμος, αλλά υπάρχει σαφής διαφορά μεταξύ των δύο. Ο χρόνος είναι στην πραγματικότητα το χρονικό διάστημα που έχει διατεθεί για την επίτευξη του στόχου. Συνεπώς, ένας στόχος SMART έχει έναν ξεκάθαρο χρόνο έναρξης και μια σαφή ημερομηνία λήξης. Ορίζοντας ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη του στόχου, υπάρχει σαφής υποβοήθηση στα στελέχη για πιο στοχευμένη

κινητοποίηση. Επίσης μια ημερομηνία λήξης μπορεί να προσδώσει επιπλέον κίνητρο για καθορισμό προτεραιοτήτων.

2. Ποιο θα είναι το περιεχόμενο/σκοπός του προγράμματος;

Η οργάνωση κάθε σκέλος μιας αθλητικής εκδήλωσής που προγραμματίζεται, θα πρέπει αντικατοπτρίζει τον κύριο σκοπό της υλοποίησης της και την έκταση της. Η εκδήλωση για παράδειγμα θα περιλαμβάνει την διοργάνωση ένας μικρού πρωταθλήματος 3X3 Καλαθοσφαίρισης για πρόσφυγες ή μια φιλανθρωπική εκδήλωση 3X3 καλαθοσφαίρισης διασημοτήτων, που τα έσοδα από την εκδήλωση θα προωθηθούν για τα παιδιά πρόσφυγες; Για παράδειγμα, το τελευταίο θα περιλαμβάνει την πρόσκληση και διασφάλιση συμμετεχόντων διασημοτήτων, των μεγάλων χορηγών και τη στενή συνεργασία με μια φιλανθρωπική οργάνωση ή την Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες (UNHCR) για να τα επιτευχθούν τα προαναφερόμενα. Για την πρώτη εκδήλωση του ενός μικρού τουρνουά πρωταθλήματος, τα προαναφερόμενα το πιο πιθανό είναι να μην χρειαστούν.

Αφού προσδιοριστεί με σαφήνεια ο σκοπός, το περιεχόμενο του προγράμματος/εκδήλωσης, απαιτείται να καθοριστούν και να αναδεχθούν τα ειδικά βήματα που είναι σημαντικά/μοναδικά για τον στόχο σας και να τα μπουν στην κορυφή της λίστας προτεραιοτήτων του σχεδιασμού εφαρμογής. Η διαδικασία αυτή θα υπαγορεύσει την επιτυχία του αθλητικού γεγονότος. Είναι προφανές ότι στο προηγούμενο παράδειγμα, δεν μπορεί να υλοποιηθεί ένα επιτυχημένο φιλανθρωπικό τουρνουά 3X3 διασημοτήτων, χωρίς διασημότητες ή μια μεγάλη επιταγή για φιλανθρωπικούς σκοπούς.

3. Ποιοι θα είναι οι συμμετέχοντες;

Σε σχέση με του συμμετέχοντες τα επιπρόσθετα ερωτήματα που θα πρέπει να διευθετηθούν σχετίζονται: με το κοινωνικό-οικονομικό-πολιτισμικό επίπεδο τους ή/και τις κινητικές ιδιαιτερότητες: ικανότητες ή αδυναμίες. Εδώ εντάσσεται ο καθορισμός τους ηλικιακού φάσματος των συμμετεχόντων καθώς και τα λοιπά Δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες π.χ. για τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες στόχοι:

- ✓ άτομα με αναπηρίες

- ✓ άτομα με προβλήματα ψυχικής υγείας
- ✓ άτομα με νοητική υστέρηση
- ✓ άτομα εξαρτημένα ή σε απεξάρτηση από ουσίες
- ✓ οι άνεργοι
- ✓ οι αναλφάβητοι
- ✓ οι κάτοικοι απομακρυσμένων ορεινών και νησιωτικών περιοχών
- ✓ οι πρώην ή οι νυν τρόφιμοι φυλακών
- ✓ μέλη μονογονεϊκών οικογενειών
- ✓ μετανάστες
- ✓ πρόσφυγες
- ✓ Ρομά
- ✓ άτομα με πολύ χαμηλό εισόδημα

4. Ποιες είναι οι αθλητικές ανάγκες των επιλεγμένων συμμετεχόντων και τα ενδιαφέροντα τους;

5. Ποιος είναι ο βαθμός συνεργασίας με Τοπικούς-Εθνικούς-Διεθνείς

6. Ποιος ο καταλληλότερος χρόνος υλοποίησης – και ποια η διάρκεια του

7. Πως θα αξιολογηθεί το εκπονούμενο πρόγραμμα;

Σημαντικό στοιχείο για το σχεδιασμό αποτελεί το ξεκαθάρισμα των ορίων της κάθε Αθλητικής παροχής, ώστε να γνωρίζει ο Φορέας υλοποίησης που απευθύνεται και τι επιδιώκει, καθώς και το ύψος των διαθέσιμων πόρων που θα απαιτηθούν για την ολοκλήρωσή του και από που θα εξευρεθούν; Η έμφαση στο στρατηγικό σχεδιασμό της Διά βίου Αθλητικής δραστηριότητας με στόχο τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, αποτελεί πρόκληση πολλαπλών στόχων για τις τοπικές κοινωνίες, αλλά και την Εθνική ή Διεθνή κοινότητα. Είναι σημαντικό ο σχεδιασμός να πραγματοποιηθεί με γνώμονα την καινοτομία και την πρακτική εφαρμογής, καθώς και η συνεργασία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων ώστε να διασφαλιστεί:

- ✓ Εκπόνηση και υλοποίηση ολοκληρωμένου χρονοδιαγράμματος σχεδίου δράσης πολλαπλών επιλογών
- ✓ Μειωμένου κόστους υλοποίησης και κατά βάση αυτοχρηματοδοτούμενο
- ✓ Προώθηση της καινοτομίας: στην οργανωτική δομή, στην παροχή υπηρεσιών, στην προβολή-επικοινωνία και στην πράσινη παρέμβαση

- ✓ Μεγαλύτερη αποδοχή και (πιθανή) συμμετοχή από την Εθνική και Διεθνή κοινότητα, με μακροπρόθεσμο Αθλοτουριστικό και Κοινωνικό αντίκτυπο
- ✓ Παρακαταθήκη για τους επόμενους αντίστοιχους Αγώνες, με έμφαση στην διαφορετική προσέγγιση των ειδικών ομάδων στόχων
- ✓ Επίσης είναι καίριας σημασίας η διασφάλιση παροχής υψηλού επιπέδου ποιοτικών υπηρεσιών, υποδομών και ασφάλειας

Η αρχή της Οργάνωσης (Organizing)

Οι βασικές αρχές στην Οργάνωση είναι:

Η ανάλυση και αναγνώριση:

- Της ιστορίας και της παράδοσης/κουλτούρας γύρω από την επιλεγμένη κοινωνική ομάδα
- Των μεθόδων πρόσβασης, παρακίνησης και ενημέρωσης της επιλεγμένης κοινωνικής ομάδας
- Των διασυνδέσεων ή των ευκαιριών για ενίσχυση της διασύνδεσης με την τοπική, εθνική ή διεθνή κοινωνία
- Της καταγραφής σύμφωνα με τη τελική επιλογή του Αθλητικού χώρου, των λειτουργικών αναγκών, των διαδικασιών υλοποίησης, του αντίστοιχου εξοπλισμού, τις καιρικές συνθήκες (για εξωτερικό χώρο)
- Των βέλτιστων ημερομηνιας/ών και διάρκειας της εκδήλωσης σύμφωνα με τη διαθεσιμότητα του επιλεγμένου χώρου

Ο προσδιορισμός των εργασιών:

Πρέπει να προσδιοριστούν επακριβώς οι απαραίτητες εργασίες που θα υλοποιηθούν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και οι διαδικασίες που έχουν καταγραφεί κατά την φάση του Σχεδιασμού της Αθλητικής Οργανωτικής Δομής (Αθλητικός Οργανισμός, Οργανωτική Επιτροπή Αγώνων/Εκδηλώσεων, κτλ). Αν αυτή η διεργασία γίνει σωστά, θα καταλήξει σε κάποια λογική ομαδοποίηση των εργασιών, η οποία θα αποτελεί μέσο αποτελεσματικής συνεργασίας των στελεχών στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Στο συγκεκριμένο στάδιο καταγράφονται οι αναγκαίοι και οι διαθέσιμοι πόροι (ανθρώπινοι/ υλικοτεχνικοί) και ρυθμίζονται τα

θέματα που αφορούν στο προσωπικό και τις θέσεις εργασίας, βάσει των συγκεκριμένων διαδικασιών και προδιαγραφών της εκδήλωσης

Σημαντικό ρόλο παίζει η ξεκάθαρη εσωτερική δομή λειτουργίας της κάθε Οργανωτικής Δομής, αφού με γνώμονα τις λειτουργικές ανάγκες, καθορίζονται οι θέσεις εργασίας και οι αρμοδιότητες. Κατά συνέπεια σε αυτό το στάδιο υφίσταται η διαμόρφωση του οργανόγραμματος, που καθορίζει τις σχέσεις αναφοράς και την επίσημη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό.

Η αρχή της Στελέχωσης (Staffing)

Ουσιαστικά πρόκειται για την εξειδίκευση των αναγκών σε προσωπικό, δηλαδή τον αριθμό των στελεχών (αμειβόμενοι ή/και εθελοντές) και τις ειδικότητες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του στόχου. Η διαδικασία της Στελέχωσης βασίζεται στην περιγραφή της θέσης εργασίας, (job description), που έχει γίνει στο προηγούμενο στάδιο, της Οργάνωσης. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί ώστε να τοποθετηθούν οι εργαζόμενοι (αμειβόμενοι ή/και εθελοντές) στις κατάλληλες θέσεις, βάσει:

- ✓ του αντικειμένου εργασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- ✓ της εμπειρίας τους,
- ✓ των γνώσεών τους,
- ✓ των απαιτήσεων της θέσης,
- ✓ των εκροών και των δυνατοτήτων ανταπόκρισης
- ✓ των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων
- ✓ και την δυνατότητα ή μη στην ομαδική συνεργασία

Επίσης στο στάδιο αυτό θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού ανάλογα την θέση, για τη σωστή προσέγγιση των ευπαθών ομάδων και την ανταπόκριση στη συγκεκριμένη παροχή υπηρεσιών με:

- ✓ κατανόηση της πολιτιστικής και κοινωνικής διαφορετικότητας του περιβάλλοντος από το οποίο προέρχονται οι αθλητές
- ✓ ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας
- ✓ ανάπτυξη οργανωτικών ικανοτήτων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ διαχείριση κρίσεων και λήψη αποφάσεων σε κρίσιμες καταστάσεις

- ✓ ενθάρρυνση της καλλιέργειας της και της αλληλεγγύης
- ✓ ανάπτυξη ικανοτήτων ομαδικής εργασίας και ενεργοποίησης της ομάδας
- ✓ ανάπτυξη της διαπραγματευτικής ικανότητας

Η διαχείριση του προσωπικού τόσο κατά την προετοιμασία όσο και κατά υλοποίηση των αθλητικών γεγονότων/εκδηλώσεων αποτελεί μια βασική παράμετρο της επιτυχούς ολοκλήρωσής τους. Θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στις παραμέτρους: Κίνητρα, Απόδοση και Ικανοποίηση από την εργασία.

Η μεταβολή σε μία από αυτές έχει επίδραση και στις υπόλοιπες (Berry & Houston, 1993; Nagar, 2012). Οι επιδράσεις της ικανοποίησης από την εργασία, επηρεάζουν την προσωπική ζωή αλλά και την διάθεση του ανθρώπου απέναντι στην απόδοση (όσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται κανείς από την εργασία του, τόσο πιο πρόθυμος είναι να συμβάλει στην επίτευξη ενός σαφώς καθορισμένου εργασιακού στόχου). Η κατανόηση των κινήτρων συμβάλλει στην κατανόηση της συμπεριφοράς. Η κατανόηση της συμπεριφοράς, με τη σειρά της, οδηγεί στη δυνατότητα πρόβλεψης της συμπεριφοράς, πράγμα που, όπως σε κάθε χώρο έτσι και στο χώρο της Αθλητικής δομής, είναι ένα πρωταρχικό ζητούμενο. Αν μπορούμε να προβλέψουμε μια μορφή συμπεριφοράς, μπορούμε και να επηρεάσουμε την εκδήλωσή της (να αλλάξουμε τις συνθήκες, να μεταβάλλουμε τα χαρακτηριστικά της). Με βάση αυτό, μπορούμε να πάρουμε αποφάσεις σχετικά με το:

- ✓ Πώς επιλέγουμε τα κατάλληλα άτομα για τις κατάλληλες θέσεις εργασίας,
- ✓ Ποια θα πρέπει να είναι η (μετ)εκπαίδευση των εργαζομένων,
- ✓ Ποιος είναι ο πιο κατάλληλος σχεδιασμός εργασίας, καθώς και του περιβάλλοντος εργασίας,
- ✓ Πώς να συντονίσουμε τις προσπάθειες για αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας ή τη βελτίωση ποιότητας του παραγόμενου έργου, κ.ο.κ.

Φυσικά, δεν μπορούμε να εξηγήσουμε όλα τα προβλήματα απόδοσης του προσωπικού από την έλλειψη παρακίνησης (Erven & Milligan, 2001) μια και η

απόδοση εξαρτάται τόσο από την παρακίνηση αλλά όσο και από την ικανότητα και την πολύ γνώση του εργασιακού αντικειμένου.

Η αρχή της Διεύθυνσης (Directing)

Πρόκειται για τον λειτουργικό και ορθολογικό καταμερισμό των αρμοδιοτήτων των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης, ώστε να επιτευχθεί η ομαλή τους λειτουργία. Το σημαντικό είναι να περάσει η λογική ότι κάθε τμήμα είναι διαφορετικό, απαιτεί ξεχωριστή τεχνογνωσία, αλλά όλα αποτελούν οργανικά κομμάτια της ίδιας οργάνωσης και πρέπει να υπάρχει υψηλό επίπεδο συνεργασίας για την επίτευξη του στόχου. Ιδιαίτερα δύσκολη παράμετρο αποτελεί η επίτευξη υψηλού επιπέδου συνεργασίας όλων των στελεχών, γιατί οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, φιλοσοφία, μεθοδολογία επίλυσης θεμάτων και επίσης ο καθένας θεωρεί ότι το αντικείμενό του είναι πιο σημαντικό από τα άλλα

Στόχος κάθε Διεύθυνσης εργασιακής δομής, κερδοσκοπικής ή μη, είναι να κάνει τον καλύτερο συνδυασμό παραγωγικών συντελεστών με στόχο τη μέγιστη απόδοση χωρίς απώλειες. Η λειτουργία αυτή πρέπει να συνδυάζεται με την πρώτιστη αρχή του ολοκληρωμένου στρατηγικού/επιχειρησιακού σχεδιασμού του οργανισμού, με γνώμονα συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους

Μια από τις αρχές της Διεύθυνσης είναι η πρόληψη ή/και εξομάλυνση περιπτώσεων στις οποίες παρατηρούνται φαινόμενα συγκρούσεων, τα οποία πρέπει να αποσοβούνται πριν την εκδήλωσή τους ή να εξομαλύνονται το συντομότερο δυνατό μετά από την εκδήλωσή τους, για να συνεχιστεί η ομαλή λειτουργία της οργανωτικής Δομής. Αν και η Ηγεσία (leadership), είναι διαφορετική από τη Διαχείριση (management), θα μπορούσε κανείς να πει ότι βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεξάρτησης και η μία συμπληρώνει την άλλη. Ο ηγέτης, πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες, ώστε να είναι αποτελεσματικός σε κάθε περίπτωση, ενώ και ο manager, πρέπει να έχει κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας την αποστολή που θα του ανατεθεί, χωρίς προβλήματα.

Η αρχή του Συντονισμού (Coordinating)

Πρόκειται για τις ενέργειες επίτευξης συνεργασίας μεταξύ των Οργανικών τμημάτων (ακόμη και στην περίπτωση απουσίας των προϊσταμένων), για την ολοκλήρωση του στόχου ή των γενικότερων στόχων.

Με δεδομένες τις διαφορετικές προτεραιότητες, είναι αυτονόητο ότι χρειάζεται διάλογος προκειμένου να βρεθούν οι κοινές προτεραιότητες, κάτω από τις οποίες θα ενταχθούν οι προτεραιότητες του κάθε Τμήματος ή Διεύθυνσης. Προϋπόθεση η ύπαρξη οριζόντιας επικοινωνίας (εκτός της κάθετης), συστατικό το οποίο απουσιάζει συνήθως από τις Διοικητικές δομές/Οργανώσεις.

Θετική παράμετρος στην επίτευξη του συντονισμού, είναι η εισαγωγή και χρήση της υψηλής τεχνολογίας, που διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού, κάτι το οποίο πρέπει να εκμεταλλευτεί η Διοικητική δομή Αθλητικών Γεγονότων, προκειμένου οι σχέσεις επικοινωνίας να αλλάξουν τυπικά και όχι άτυπα.

Η αρχή της Ελέγχου/Αξιολόγησης/Ανατροφοδότησης (Reviewing)

Βασική παράμετρο σε ένα επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί η ανασκόπηση, η αξιολόγηση, και η ανατροφοδότηση της υλοποίησης των στόχων/δράσεων μιας Οργανωτικής Δομής. Αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στάδιο, κατά το οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση των προγραμμάτων δράσης, εντοπίζονται οι δυσλειτουργίες, γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές ή ακόμη και πλήρη αναθεώρηση, καθώς και η ανατροφοδότηση της διαδικασίας, ώστε να βελτιωθεί και να είναι πιο αποδοτική ή πιο καίρια των επιδιώξεων/στόχων. Η αξιολόγηση αφορά στο ποσοστό επίτευξης των αποτελεσμάτων τόσο σε σχέση με τα ποιοτικά όσο και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά υλοποίησης μιας δράσης/στόχου. Τα προαναφερόμενα, θα πρέπει πάντα να τηρούνται, αν θέλουμε να επιτύχουμε ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό της Διοικητικής δομής Αθλητικών Γεγονότων, συνδυάζοντάς τα με την εφαρμογή συστημάτων μέτρησης και στοχοθεσίας. Συνοπτικά τα σημαντικά οφέλη του ελέγχου και της αξιολόγησης μπορούν συνοπτικά να αποτυπωθούν ως ακολούθως:

- ✓ Επιτρέπει τη συλλογή, επεξεργασία και χρήση πληροφοριών απόδοσης.
- ✓ Συμβάλλει στη βραχυπρόθεσμη & μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού
- ✓ Συμβάλλει στο εντοπισμό προβλημάτων, και την επεξεργασία λύσεων

- ✓ Συμβάλλει στη χάραξη εφικτών στόχων
- ✓ Αποτελεί μέσο διάδοσης πληροφόρησης μέσα στον οργανισμό
- ✓ Ενεργοποιεί το ενδιαφέρον και την προσπάθεια όλων
- ✓ Τεκμηριώνει την συνετή χρήση των διαθέσιμων πόρων (διαφάνεια)
- ✓ Καλλιεργεί θετική εικόνα για τον οργανισμό στο περιβάλλον του και ενισχύει την αποδοχή και υποστήριξη του έργου του.
- ✓ Επηρεάζει τη μελλοντική διάθεση επιχορηγήσεων από Χορηγούς

Οι διαφορετικές φάσεις Αξιολόγησης/Ανατροφοδότησης ενός στρατηγικού σχεδιασμού είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Φάση Α: Διατύπωση στόχων & σχεδιασμού (σε σχέση με την διαμόρφωση στόχων, δεικτών, εναλλακτικών σχεδίων και δραστηριοτήτων)
- ✓ Φάση Β: Διαρκής παρακολούθηση κατά την υλοποίηση (υλικοτεχνική υποδομή, διαδικασία, ποιότητα, ασφάλεια, κτλ)
- ✓ Φάση Γ: Τελική αξιολόγηση. Σύγκριση της απόδοσης των αρχικών σε σχέση με τα οικονομικά, ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της Διοργάνωσης, της παροχής υπηρεσιών προς τους συμμετέχοντες, της ικανοποίησης των στελεχών και γενικά όλων των εμπλεκόμενων σε αυτή (χορηγών, προμηθευτών, θεατών, κτλ)

Η αρχή Αναβάθμισης των γνώσεων των στελεχών (Upgrading)

Η διαδικασία της αναβάθμισης των γνώσεων των στελεχών θα πρέπει, όπως αναφέρθηκε, να αποτελεί βασικό πυλόν ενός στρατηγικού σχεδιασμού ενός Αθλητικού Φορέα/Οργανισμού υλοποίησης αθλητικών γεγονότων/δράσεων. Η διαδικασία αυτή της εκπαίδευσης και της αναβάθμισης της γνώσης των στελεχών, μπορεί να περιλαμβάνει ενημέρωση του προσωπικού με σεμινάρια, ή οποιοδήποτε άλλο εξειδικευμένη εκπαιδευτική διαδικασία, προκειμένου να γίνει κατανοητός ο ρόλος, οι διαδικασίες και οι αρμοδιότητες του εκάστοτε στελέχους, αλλά και η ενημέρωση για την βαρύνουσα σημασία των εργασιακών τους παροχών για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός Αθλητικού Γεγονότος. Είναι σημαντικό να καταστεί σαφές ότι η αποδοτικότητα δεν εξαρτάται μονό από τους παράγοντες θέληση και

ικανότητα, αλλά και την επικαιροποιημένη γνώση για τα σύγχρονα δεδομένα και «εργαλεία» υλοποίησης στόχων και λειτουργίας

5.3 Παραδείγματα εργαστηριακής άσκησης σχετικά με στρατηγικό σχεδιασμό, την οργάνωση και τη εφαρμογή υλοποίησης ενός Αθλητικού Γεγονότος ή/και Καινοτόμων Αθλητικών Δράσεων

Για την υλοποίηση της εργαστηριακής άσκησης σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό, την οργάνωση και τη εφαρμογή υλοποίησης ενός Αθλητικού Γεγονότος ή/και Καινοτόμων Αθλητικών Δράσεων/Προγραμμάτων, προτείνεται να δημιουργηθούν, από το σύνολο των συμμετεχόντων στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, 4 ομάδες των 5 ή 6 ατόμων αντίστοιχα (σε στρογγυλά τραπέζια, κατά προτίμηση, ή αν η διαδικασία της επιμόρφωσης πραγματοποιείται εξ αποστάσεων, σε αντίστοιχες ομάδες με ηλεκτρονική διαδικασία διαχωρισμού), οι οποίες θα αποτελούν και τις ομάδες εργασίας για την συλλογική επίλυση των ακόλουθων ασκήσεων εφαρμογής.

Επίσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους συμμετέχοντες στις ομάδες, όλη η προαναφερόμενη θεωρητική ανάλυση (των κεφαλαίων που προηγήθηκαν), καθώς επίσης και οι καλές πρακτικές που αναπτύχθηκαν στα ανάλογα Κεφάλαια, ως ενδεικτικές αναφορές σε καλές πρακτικές από Εθνικούς, Ευρωπαϊκούς και Διεθνείς Οργανισμούς, για την υποβοήθηση ενός εικονικού στρατηγικού σχεδιασμού ενός Αθλητικού Γεγονότος ή/και Καινοτόμων Αθλητικών Δράσεων/Προγραμμάτων. Η εμβέλεια του Αθλητικού Γεγονότος ή/και Καινοτόμων Αθλητικών Δράσεων/Προγραμμάτων, μπορεί να περιλαμβάνει:

1. Εκδηλώσεις συγκεκριμένης αθλητικής δραστηριότητας για όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού
2. Εκδηλώσεις που απευθύνονται σε ορισμένες ηλικιακές ομάδες ή όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού
3. Εκδηλώσεις πολλαπλών, πολυθεματικών ή/και παράλληλων αθλητικών δραστηριοτήτων για όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού
4. Εκδηλώσεις - μεγάλων αθλητικών γεγονότων για όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού
5. Εκδηλώσεις με περιοδικότητα και διάρκεια για όλες τις κοινωνικές ομάδες πληθυσμού

5.3.1 Παράδειγμα εργαστηριακής άσκησης: Μέρος 1^ο

Έχοντας υπόψη την μεθοδολογική προσέγγιση εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού ενός αθλητικού προγράμματος/εκδήλωσης Άθλησης για Όλους, όπως αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, καθώς και το ακόλουθο γράφημα που παρουσιάζει συνοπτικά τα βασικά και γενικά βήματα σχεδιασμού και υλοποίησης Αθλητικών Δράσεων:



Σχήμα 10. Τα βασικά βήματα σχεδιασμού και υλοποίησης Αθλητικών Δράσεων

Να σχεδιαστεί ανά ομάδα, η πρώτη φάση ενός εικονικού στρατηγικού σχεδιασμού μιας Αθλητικής Εκδήλωσης, έχοντας υπόψη τα ακόλουθα:

- ✓ Ποιοί θα είναι οι στόχοι και το περιεχόμενο της Εκδήλωσης;
- ✓ Ποιοί θα είναι οι συμμετέχοντες;
- ✓ Κοινωνικό-οικονομικό-πολιτισμικό επίπεδο
- ✓ Ηλικίες – Λοιπά Δημογραφικά χαρακτηριστικά
- ✓ Ποιές είναι οι αθλητικές ανάγκες τους και τα ενδιαφέροντα τους;

Παράλληλα κατά την σχεδίαση της προαναφερόμενης Αθλητικής Εκδήλωσης Άθλησης για Όλους, να ληφθεί υπόψη ότι ως κριτήρια αξιολόγησης του στρατηγικού

σχεδιασμού, εκτός των όποιων άλλων τεθούν από τον συντονιστή του Εργαστηρίου, θα αποτελέσουν τα ακόλουθα:

- ✓ Σχεδίαση με διευρυμένες/πολλαπλές κοινωνικές επιδράσεις
- ✓ Καινοτομία στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της Εκδήλωσης
- ✓ Μεθόδους πρόσβασης, παρακίνησης και ενημέρωσης της επιλεγμένης κοινωνικής ομάδας

Ο χρόνος ολοκλήρωσης της άσκησης να μην υπερβαίνει τα 40', ενώ μετά την ολοκλήρωση του προαναφερόμενου χρονικού ορίζοντα, οι ομάδες θα παρουσιάσουν ανά μία, την διαμόρφωση των παραμέτρων του σχεδιασμού της Αθλητικής Εκδήλωσης.

5.3.2 Παράδειγμα εργαστηριακής άσκησης: Μέρος 2^ο

Χωρισμένοι στις προηγούμενες ομάδες εργασίας και μετά την παρουσίαση της πρώτης άσκησης (1^ο Μέρους), προτείνεται να υπάρξει μια δεύτερη άσκηση η οποία θα αποτελέσει και την ολοκλήρωση των βημάτων ενός εικονικού στρατηγικού σχεδιασμού μιας Αθλητικής Εκδήλωσης, καθώς και κάποιων αντίστοιχων βημάτων της φάσης υλοποίησης της, έχοντας υπόψη τα ακόλουθα:

- ✓ Συνεργασίες με Τοπικούς-Εθνικούς-Διεθνείς Οργανισμούς
- ✓ Χρόνος υλοποίησης - Διάρκεια
- ✓ Πόσοι πόροι θα απαιτηθούν;
- ✓ Πως θα αξιολογηθεί το πρόγραμμα;

Παράλληλα κατά την σχεδίαση του προαναφερόμενου στρατηγικού σχεδιασμού μιας Αθλητικής Εκδήλωσης Άθλησης για Όλους, να ληφθεί υπόψη ότι ως κριτήρια αξιολόγησης του στρατηγικού σχεδιασμού, εκτός των όποιων άλλων τεθούν από τον συντονιστή του Εργαστηρίου, θα αποτελέσουν κύρια η έμφαση στην καινοτομία και οι πρωτότυπες προσεγγίσεις στα ακόλουθα θέματα:

- ✓ στο σχεδιασμό των διαδικασιών προσέλκυσης Χορηγών, δωρεών, χρηματοδοτήσεων, διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου
- ✓ στη δημιουργία μέσων και καναλιών προβολής (website, κοινωνικά δίκτυα, τηλεόραση, ραδιόφωνο, αφίσες κτλ)
- ✓ στη μείωση των λειτουργικών δαπανών

✓ στην Πράσινη παρέμβαση

5.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., & Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. Pearson.
- Bertram, M. Y., Lauer, J. A., De Joncheere, K., Edejer, T., Hutubessy, R., Kieny, M. P., & Hill, S. R. (2016). Cost-effectiveness thresholds: pros and cons. *Bulletin of the World Health Organization*, 94(12), 925.
- Cunningham, G. B. (2004). Strategies for Transforming the Possible Negative Effects of Group Diversity. *Quest*, 56(4), 421-438.
- DeSensi, J. T., & Rosenberg, D. (2003). Ethics and morality in sport management. Fitness information technology.
- Erven, B., & Milligan, R. (2001). Making employee motivation a partnership. In Proceedings *Employee Management for Production Agriculture Conference*. Kansas State University.
- Giulianotti, R. (2011). Sport, transnational peacemaking, and global civil society: Exploring the reflective discourses of “sport, development, and peace” project officials. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1), 50-71
- Guddal, M. H., Stensland, S. Ø., Småstuen, M. C., Johnsen, M. B., Zwart, J. A., & Storheim, K. (2019). Physical activity and sport participation among adolescents: associations with mental health in different age groups. Results from the Young-HUNT study: a cross-sectional survey. *BMJ open*, 9(9), e028555.
- Hanrahan, S., & Schinke, R. (2012). *Sport for development, peace, and social justice*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Hartmann & Kwauk (2011). Sport and Development: An Overview, Critique, and Reconstruction. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(3), 284–305.
- Hill, E., Castellino, R., Lansford, E., Nowlin, P., Dodge, A., Bates, E., & Pettit, S. (2004). Parent academic involvement as related to school behavior, achievement, and aspirations: Demographic variations across adolescence. *Child development*, 75(5), 1491-1509.
- Inoue, Y., & Havard, C. T. (2014). Determinants and consequences of the perceived social impact of a sport event. *Journal of Sport Management*, 28(3), 295-310.

- Leahy, A., O’Keeffe, M., Robinson, K., & O’Sullivan, K. (2021). The beliefs of healthcare students about the harmfulness of daily activities for their back: a cross-sectional study. *European Journal of Physiotherapy*, 23(1), pp 34-40.
- Mitra, S. (2018). *Disability, Health and Human Development*. New York: Palgrave.
- Seippel, O. (2002). Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 13(3), 253-270.