

IZZIVI RAZVOJA KOMPETENC GLEDE NA RAZLIKE V DELOVNEM OKOLJU: PRIMER KOŠARKARSKEGA TRENERJA**1

Povzetek. V članku se ukvarjamo s problematiko vpliva različnih delovnih okolij na izvajanje nalog in razvoj kompetenc. Pristop gradimo na primeru športnega trenerstva, pri čemer se osredotočimo na iskanje podobnosti in razlik med košarkarskim trenerjem za vse in košarkarskim trenerjem v vrhunskem športu. Empirični del članka temelji na pridobivanju in preverjanju informacij v fokusnih skupinah in delavnicah s strokovnjaki in praktikanti različnih kariernih stopenj in različnih segmentov trga dela košarkarskega trenerja. Na tej podlagi smo oblikovali različne kompetenčne modele košarkarskih trenerjev in ugotavljali, kaj vpliva na dinamiko med njimi. Na ta način smo predstavili izvirni metodološki pristop na področju razvoja kompetenc, ki bo še posebej zanimiv za proučevalce razvoja človeških virov, sociologije dela in profesionalnih skupin.

Ključni pojmi: poklicna profesionalizacija, razvoj človeških virov, kompetence, izobraževanje, šport, košarka

646

Uvod

Razumevanje odnosa med organizacijskimi in sektorskimi specifikami ter pričakovanim znanjem in kompetencami je že desetletja velik strokovni in znanstveni izziv na področju upravljanja in razvoja človeških virov, sociologije dela in profesionalnih skupin. V tem prispevku bomo dialektični odnos med delom in razvojem kompetenc obravnavali na primeru športnega in še posebej košarkarskega trenerja. To pomeni odmik od običajnih praks proučevanja discipline človeških virov, ki na športno področje posegajo le redko. Proučevanje razvoja človeških virov na področju športnega trenerstva pogosto izhaja iz dinamike med bolj in manj formaliziranimi

* Mag. Nina Kolenc, profesorica športne vzgoje, Osnovna šola borcev za severno mejo, Maribor, Slovenija; Dr. Frane Erčulj, redni profesor, Fakulteta za šport, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Dr. Samo Pavlin, redni profesor, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija.

** Izvirni znanstveni članek.

¹ Članek temelji na magistrskem delu: Kolenc, Nina. Oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji. Ljubljana, 2015.

učnimi procesi. V tem kontekstu Piggott (2012) in tudi Sawiuk ter drugi (2016) opozarjajo, da imajo bolj formalizirani sistemi izobraževanja v celotnem učnem procesu športnega trenerja omejeno vlogo. Avtorji ugotavljajo, da usposabljanja, ki jih urejajo toga formalna pravila, pogosto niso najbolj primerna za prenos tihega znanja. Pri tem se povedano nanaša na odnos med različnimi formaliziranimi oblikami usposabljanj in učenjem ob delu.

Nadalje, o dopolnjevanju formaliziranih oblik učenja s skupnostmi praks športnih trenerjev posebej govorita Stoszowski in Collins (2014). Pri tem, podobno kot prej omenjeni avtorji, opozarjata, da trenerji pogosto ugotavljajo, da formalni sistemi izobraževanja ne dosegajo v zadostni meri svojih ciljev in razvoja pričakovanih kompetenc. Vrzel zapolnjujejo neformalni in aformalni procesi učenja, izbira slednjih pa je (pre)pogosto prepuščena posamezniku. Avtorja sklepata, da bi se stroka morala poglobljeno ukvarjati s proučevanjem skupnosti praks kot temeljnih celic situacijskega učenja, ki teoretično znanje naredijo uporabno tako, da uskladijo skupnost, prakso, pomen in razvoj identitete, o čemer natančneje pišejo avtorji s področja situacijskega učenja (Wenger et al., 2002). Paradoksalno pa avtorja v procesu krepitve kvalitete neformalnih izobraževanj vidita formalno izobraževanje kot ključno. Pri tem se uspeh pogosto odraža v dopolnjevanju različnih oblik formaliziranega učenja z lastnimi izkušnjami (Koh et al., 2011). Raznoterost učnih izkušenj je torej temelj, na podlagi katerega športni trenerji razumejo in interpretirajo telesne gibe športnikov, njihovo medsebojno usklajevanje, kompetence ter zadolžitve.

Poraja se torej vprašanje, kakšne prvine in procesi so potrebni za celostno usposabljanje oziroma razvoj športnih trenerjev. Nanj med mnogimi poskušajo odgovarjati Jakobs in drugi (2016). Avtorji ugotavljajo potrebo po (samo)refleksiji participatorne akcije oziroma, kar sta v teoriji organizacijskega ustvarjanja znanja in procesih socializacije in internalizacije že pred časom opisala japonska avtorja Nonaka in Takeuchi (1995). Jakobs in drugi (2016) problematizirajo odnos transformacije osebnosti bodočih trenerjev skladno z etično substanco, prakso in seveda lastnimi idejami o tem, kakšen naj bi bil dober trener. Slednje je seveda odraz subjektivne percepcije svojih izkušenj, na katere pa lahko pomembno vpliva izobraževalni proces s procesom kritične refleksije. Kot trdi Cushion (2018), sta refleksija in »refleksivna praksa« temeljna elementa trenerstva in usposabljanja trenerjev. Kontinuirana sposobnost kritične refleksije svojega okolja in lastnega dela je sicer ključen mehanizem modernih družbenih sistemov (Giddens, 1990). V tem kontekstu Kos in Pavlin (2017: 808) opozarjata, da

... refleksivnost metodološko zahteva ciklično permanentno (sociološko) analizo. Še več, potrebna je tudi analiza analize ... Refleksivnost je individualna, lahko tudi zelo intimna praksa, obenem pa je

institucionalizirana, tj. vgrajena v temeljne principe delovanja modernih družb.

Pri tem področje športnega trenerstva ni izjema.

Če torej želimo načrtovati celostni model razvoja kompetenc športnega trenerja, se velja najprej vprašati, kakšne kompetence delo od trenerja zahteva in kako so te kompetence pogojene z izvajanjem delovnih nalog in specifičnim organizacijskim okoljem. Pri tem uvod v razpravo ter interpretativni okvir naše diskusije predstavljata karakteristike globalnega razvoja športnega trenerstva. Dinamiko razvoja na področju zagotovo določajo pričakovanja po visoki *specializiranosti* trenerjev glede na različne skupine vadečih. Povedano pomeni odmik od celostnega pristopa usposabljanja trenerjev začetnikov za različne skupine vadečih (Petry et al., 2005; Cronin in Armour, 2015). Ob tem je treba poudariti, da so med športom v vsakdanjem življenju in profesionalnim športom pomembne razlike. Še posebno v profesionalnem športu sta pridobivanje in selekcija trenerjev povezana z visoko stopnjo tekmovalnosti. Zato sklepamo, da so med kompetenčnimi profili – glede na segment dela – pomembne razlike, kar (lahko) izvajanje delovnih nalog postavlja v povsem drugačne kontekste.

Proučevanje razvoja kompetenc športnih trenerjev je tako velik metodološki izziv, ki se ga »pristojne« institucije na tem področju lotevajo na zelo različne načine. Zato se nabori in opisi kompetenc med seboj tudi precej razlikujejo. Smernice Mednarodnega sveta za izobraževanje trenerjev² (ICCE 2010: 6) na primer poleg profesionalnih kompetenc poudarjajo pomen lastnih športnih izkušenj, razvoj posebnih znanj glede na posamezne skupine vadečih, spoštovanje pravic, dostojanstva in vrednot posameznega športnika in podobno. Mednarodna trenerska organizacija z Mednarodnim športnim trenerskim ogrodjem³ (ISCF, 2012: 28) profesionalne kompetence (npr. tehnika, taktika, oprema ...) postavlja v razmerje do razvoja in motivacije športnika, športne znanosti, generičnih spretnosti, kot so verbalna in neverbalna govorica, medosebno in medkulturno znanje, metodologija treniranja in še bi lahko naštevali. V nadaljevanju članka ne bomo poglobljali razprave s pregledom obstoječih nacionalnih in nadnacionalnih kompetenčnih modelov na področju športnega in košarkarskega trenerstva, temveč se bomo po krajšem preglednem opisu poklica in kompetenc košarkarskega trenerja poglobili v študijo izbranega primera: zanimalo nas bo, kakšne so sorodnosti in razlike delovnih nalog in kompetenc za trenerje košarke glede na segment dela in različne skupine vadečih v Sloveniji.

² Angl. *International Council of Coach Education (ICCE)*.

³ Angl. *International Sports Coaching Framework (ISCF)*.

Delo in poklic športnega trenerja

Opis športnega trenerja v tem članku gradimo na kompetenčnem pristopu, tako kot sta ga opisala Spencer in Spencer (1993: 9–10) v smislu prepletanja znanja, spretnosti, motivov in osebnostnih lastnosti, ki vplivajo na to, kako se bo posameznik obnašal v določeni socialni situaciji. Avtorja ugotavljata, da je kompetentnost odvisna od naslednjih treh dejavnikov: delovne situacije, posameznika in organizacije. Kompetence športnih in košarkarskih trenerjev umestimo, primerjamo in opisujemo na podoben način kot kompetence večine ostalih poklicnih skupin. Za večino ekip v športu je – podobno kot za time v podjetjih – značilno, da so sestavljeni iz ciljnega usmerjenja nalog delujočih članov tima, vodenje tima, procesa medsebojne izmenjave izkušenj in znanj, pri čemer pa so za razliko od klasičnih timov v podjetjih specifični zaradi konstantne velikosti članov tima, natančno določenih pravil aktivnosti delovanja v športu ter javno znanih in izjemno natančnih rezultatov svojega dela (Chelladurai, 2001: 50).

Petry in drugi (2005) opredeljujejo štiri glavna področja aktivnosti športnih trenerjev, in sicer: *pripraviti športnika na tekmovanje* (s procesi načrtovanja, organizacije, z vodenjem in evalviranjem primerne programa in procesa treningov), *organizacija tekmovanja* (načrtovati, organizirati, voditi in evalvirati primerne dogodke, turnirje, programe in tekmovanja), *menedžirati* (voditi, usmerjati ali nadzorovati ljudi, povezane s športom) ter *izobraževati* (učiti, inštruirati ali biti mentor ljudem, povezanim s športom). Znotraj vsake od aktivnosti izvajajo (opravljajo) trenerji pripadajoče naloge *načrtovanja* (sposobnost sestaviti program po korakih tako, da dosežemo cilje vadbe, serije vadb, letne ali večletne programe), *organizacije* (sposobnost koordinirati in ukrepati tako, da bodo cilji doseženi na uspešen in učinkovit način), *vodenja in upravljanja* (sposobnost opravljanja in izvršitve načrtovanih in organiziranih nalog), *evalvacije* (sposobnost študirati, analizirati in odločati o uporabnosti, vrednosti, pomenu ali kakovosti drugih navedenih procesov) ter *raziskovanja in samorefleksije*. Tako kot pri nekatereh drugih profesijah je za dobro izvajanje trenerskega poklica potrebno združevati znanja z različnih področij.

Upravljanje procesa treniranja, torej temeljne enote delovnega procesa trenerja, poteka v treh fazah, ki so tesno povezane med seboj (Dežman, 2013: 103): analiza in načrtovanje, izvajanje vadbene procesa in stalen nadzor ter nadzorovanje oziroma ugotavljanje učinkovitosti procesa treniranja. Izvajanje teh procesov je močno odvisno od prepletanja osebnosti trenerja in specifik treniranja (Pavlovič, 2006: 71–99), kar se odraža v specifikah procesa treniranja, pripravi programov treningov, nadzoru trenažnega procesa, svetovanju in vsestranski skrbi za igralce, motiviranju za treninge in tekme, vodenju igralca in skupine (moštva, ekipe) ter analizi treningov

in tekem. Jošt in Vodičar (2014: 45) ob tem poudarjata tudi pomen vodstvenih, menedžerskih nalog, kot so stalno izgrajevanje, posodabljanje in razvijanje modela tekmovalne uspešnosti, diagnosticiranje stanja posameznih spremenljivk tekmovalnega modela uspešnosti, dolgoročno načrtovanje večletnih in letnih programov priprave športnikov, kratkoročno načrtovanje operativnega programa transformacijskega procesa in nastopov na tekmovanjih.

Pri kariernem uspehu igra pomembno vlogo zaposlitvena zgodovina, še posebej lastne izkušnje s športom. Gilbert in drugi (2006: 7) so opravili raziskavo o športnih in trenerskih izkušnjah uspešnih trenerjev in ugotovili, da so bili uspešni trenerji v povprečju več kot 10 let aktivni športniki, in sicer v več kot treh športih; na tekmovanjih niso bili nujno vodje svoje ekipe (npr. kapetani v športnem moštvu), vendar so bili v začetnih postavah svojih ekip; trenerji, ki delajo v vrhunskem športu, so se kot športniki oblikovali in specializirali v manj športih v primerjavi s tistimi trenerji, ki delajo v športu za vse. ISCF (2012: 22) navaja, da so kompetence trenerja začetnika vezane na osnovno znanje, ki ga usmerjajo bolj izkušeni trenerji, kompetence vrhunskih trenerjev pa zajemajo širok spekter znanj, opravljanje dela v raznovrstnih situacijah, sposobnost opravljanja celotne evalvacije rezultatov z upoštevanjem rezultatov in številnih kriterijev ter okolij, ki vodijo do celovite in inovativne rešitve.

V literaturi lahko zasledimo različne tipe trenerjev, ki pomembno postavljajo v kontekst izvajanje osnovnih delovnih nalog in razvoj kompetenc. Tako Krevsel (2002: 26–27) govori o štirih vrstah oziroma tipih trenerjev, ki jih poznamo v športni praksi, in sicer: *trener oddajnik* (tvega in samostojno odkriva rešitve ter svoja spoznanja prenaša na druge), *trener sprejemnik* (uporablja že znane, v praksi preverjene rešitve in ne tvega), *trener konservativec* (nasprotuje novostim in se nerad odloča zanje) in *trener ustvarjalec* (ustvarja v smeri šport-etika-vzgoja-karakter in se osredotoča na raziskovanje vrhunskosti ter vzgaja igralca olimpijskega profila). Avtor v nadaljevanju govori še o več podtipih trenerja, na primer trenerja ustvarjalca, ki ga vidi kot avtorja, soavtorja, navdihujočega dobrotnika in analitika. Filipovski (2001: 1) meni, da mora košarkarski trener za uspešno opravljanje dela s svojimi sodelavci, igralci, trenerji, pokrovitelji, mediji, starši, podjetniki, izvidniki opravljati hkrati več vlog, in sicer: vloge »sociologa, psihologa, pedagoga, podjetnika, fiziologa, zdravnika, košarkarja, da bi bil lahko uspešen v svojem vsakdanjem delu«. Kajtna in Tušak (2007: 183, 264) izpostavljata tudi pomen socialnih spretnosti (kompetenc) pri opravljanju trenerskega dela. V isti kontekst postavljata tudi pojme, kot so socialna moč, vplivanje in čustvena inteligenca, ki še posebej prihajajo do izraza pri vodenju skupin oziroma v ekipnih športih. V ZDA so opredelili 16 različnih skupin košarkarskih trenerjev, t. i. »drevesa trenerjev«, poimenovana po velikih

trenerskih imenih, kot so Bob Knight, Lute Olson, Rick Pitino ali Dean Smith, ki se med seboj razlikujejo po slogu vodenja v košarki, košarkarski filozofiji, etičnih vrednotah. Klubi tako izberejo trenerje na podlagi pripadnosti določeni skupini košarkarskih trenerjev, ki poseduje za delodajalce želen profil košarkarskega trenerja, na podlagi česar delodajalci vedo, kaj pričakovati od takšnega trenerskega kadra (Halgin, 2009).

Ugotovimo lahko torej, da poklic oziroma delo športnega trenerja, še posebej v ekipnih športih, zahteva široka znanja in kompetence s številnih področij. Pri tem imajo morda res največji pomen specialna znanja (v našem primeru košarkarska) s področja športnega treniranja. S tem mislimo predvsem na tehnično-taktično, telesno (kondicijsko) in psiho-socialno pripravo oziroma znanja, ki se v največji meri navezujejo na kratkoročno pripravo športnikov in ekip na tekmo (tekmovanje) in neposredno ali posredno vplivajo na njihovo uspešnost (rezultat). Pri trenerjih, ki se ukvarjajo s treniranjem mlajših športnikov (razvijajočih osebnosti), je morda pomen omenjenih specialnih znanj manjši, večji pa je pomen nekaterih drugih znanj, ki segajo npr. na pedagoško in vzgojno področje in imajo dolgoročno večji vpliv na razvoj in uspešnost športnikov. Pri trenerjih, ki delajo s športniki, ki niso prvenstveno usmerjeni v tekmovalno uspešnost (govorimo o množičnem športu ali športu za vse, ki sicer v košarki ni tako zelo poudarjen), pa prihajajo do izraza spet nekatera druga znanja in kompetence, ki segajo na področje organizacije in menedžmenta.

Raziskava o poklicu športnega trenerja v slovenskem kontekstu

Kontekst: področja dela košarkarskega trenerja

Razvoj poklica košarkarskega trenerja je neposredno povezan z razvojem košarke, ki je eden najbolj popularnih in donosnih športov na svetu in pri katerem že desetletja poteka globalna tekma s kakovostnimi košarkarji in košarkarskimi trenerji. *»Ščasoma postanejo meje med košarko, spektaklom in zabavo vse bolj zabrisane in v ospredje vse bolj vstopa uspešnost poslovanja kluba ter priložnost za dober zaslužek«* (Bassin, 1997: 10). Povedano predstavlja širši kontekst razvoja košarke v Sloveniji, ki ga karakterizirajo ločeni segmenti košarkarskega trga. Model košarke, ki ga uporablja Košarkarska zveza Slovenije (v nadaljevanju KZS), je razdeljen na tri segmente trga dela (Dežman et al., 2003; Erčulj in Doupona, 2005: 67):

a) *vrhunski šport* (košarka) se izvaja v Sloveniji v več kot 120 klubih oziroma društvih, ki se razlikujejo po velikosti, organiziranosti, finančnih zmožnostih in tekmovalni uspešnosti. V tem segmentu je osnovni cilj tekmovalnost oziroma stalnost in visoka konkurenčnost. V vrhunskem trenažnem procesu se posameznik ali skupina nenehoma spreminjata, saj želi doseči

vrhunski rezultat. Merilo uspešnosti klientov je npr. vrhunski rezultat, razmerje zmag itd. Olimpijski komite Slovenije (2014: 6) opredeli termina tekmovanja in vrhunski šport kot tista, ki »postajata vse bolj profesionalna, še posebej na področju absolutnih (članskih) kategorij«. Ta segment ima tri podskupine, in sicer i) bodoči športniki, ki so zelo zgodaj vključeni v posamezni šport in mu namenijo ogromno časa ter energije, ii) športniki tekmovalci, ki si želijo izboljšanja svojih sposobnosti in s tem rezultatov, ter iii) vrhunski športniki, ki so v vseh predhodnih fazah več let dosegali odličnost in na koncu prišli do najvišje mednarodne ravni. V tem segmentu je trener osredotočen na tehnično, taktično, psihično, kognitivno, socialno in osebno izgradnjo posameznika, ki bo tako lahko napredoval na tej in na naslednji ravni tekmovanja. Trener mora znati delati z otroki in poznati celosten pristop za trening in tekme;

b) *šport za vse*, med nosilce množične košarke spadajo osnovne šole, srednje šole, fakultete in rekreacijska društva. V tem segmentu se vadeči želijo udeleževati športnih aktivnosti, se samooblikovati, zabavati, razvijati svoje spretnosti in prakticirati zdrav življenjski slog. Njihov cilj je pridobitev temeljnih kompetenc za vseživljenjsko ukvarjanje s športom. Merilo uspešnosti predstavlja vztrajanje klientov v športu oziroma njihovo uživanje. V tem segmentu lahko identificiramo tri glavne starostne kategorije vadečih: otroci, stari do 12 let, ki so na začetku športne kariere, mladostniki, ki se osredinijo na rekreacijo, druženje in zabavo, ter odrasli, ki se udeležujejo rekreacijskih in zdravju koristnih aktivnostih. Šole sodelujejo pri razvoju mladih košarkarjev tudi v vrstah zasebnih košarkarskih šol, kot sta Šolska košarkarska liga in Košarkarska šola Petra Vilfana;

c) *šolska športna vzgoja in šolski šport*, ki delujeta pod nadzorom Ministrstva za šolstvo, kjer je košarka ena od športnih aktivnosti (panog), ki so zajete v učnih načrtih osnovnih in srednjih šol in je kot takšna sestavni del nacionalnega izobraževalnega programa. Tega segmenta v prispevku ne obravnavamo posebej.

S formalnega vidika v športu razlikujemo usposabljanje in izobraževanje strokovnih kadrov. Usposabljanje se izvaja v manjšem obsegu v obliki tečajev in je v pristojnosti panožnih zvez (v našem primeru košarkarske, ki je nosilka usposabljanja). V skladu z Zakonom o športu iz leta 2017⁴ je Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport v letu 2018 izdalo Pravila o usposabljanju strokovnih delavcev v športu,⁵ ki omogočajo pridobitev dveh stopenj usposobljenosti za strokovno delo v športu. Trener z nazivom strokovni delavec 1 lahko izvaja in spremlja proces športne vadbe, z nazivom

⁴ Dostopno prek <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6853>, 19. 11. 2019.

⁵ Dostopno prek <https://e-uprava.gov.si/.download/edemokracija/datotekaVsebine/341970?dispositi on=inline>, 19. 11. 2019.

strokovni delavec 2 pa ga lahko tudi načrtuje in organizira. Trener s prvo stopnjo usposobljenosti načeloma lahko trenira le mlajše starostne kategorije športnikov, z drugo stopnjo pa tudi članske.

Izobraževanje strokovnih kadrov v športu izvajajo pri nas akreditirane visokošolske institucije. Ko gre za trenerske kadre, se v Sloveniji izvajajo samo prvostopenjski študijski programi, in to na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani in na Pedagoški fakulteti v Mariboru. Po končanem šolanju kandidati pridobijo naziv diplomirani trener, ki jim omogoča strokovno izvajanje, spremljanje, načrtovanje in organiziranje procesa vadbe, in to na vseh stopnjah tekmovanj in v vseh starostnih kategorijah.

Določitev potrebne ravni usposobljenosti ali izobraženosti strokovnih kadrov v športu je pri nas prepuščena civilni sferi in ni zakonsko regulirana (tako kot npr. pri poučevanju športa v okviru šolskega sistema). Vsaka športna panoga tako samo določa pogoje, po katerih bo podelila licenco za opravljanje trenerskega dela. V košarki je za to pristojna Košarkarska zveza Slovenije, znotraj nje pa Združenje košarkarskih trenerjev Slovenije (ZKTS), ki potrebno raven usposobljenosti (izobraženosti) za opravljanje trenerskega dela v različnih starostnih kategorijah in ravneh tekmovanj določa s Pravilnikom o licenciranju trenerjev za vodenje košarkarskih ekip v Sloveniji.⁶ Osnova za pridobitev licence (Združenje košarkarskih trenerjev Slovenije podeljuje licence A, B in C) so prej omenjeni strokovni nazivi, hkrati pa tudi trenerske in igrske izkušnje. Licenca A trenerju omogoča treniranje članskih ekip in funkcijo vodje mlajših starostnih kategorij v klubu, ostali dve pa omogočata vodenje ekip v različnih mlajših starostnih kategorijah. Osnova za pridobitev licence je ustrezen strokovni naziv, ki ga kandidat pridobi bodisi z usposabljanjem bodisi z izobraževanjem.

Rezultati

Metodološki pristop

Empirični del članka je temeljil na štirih glavnih fazah v obdobju med letoma 2012 in 2017 v Republiki Sloveniji. *Prva faza* je vključevala pregled sekundarnih virov. Pri tem je bila posebna pozornost namenjena pregledu različnih kompetenčnih modelov košarkarskega trenerja, ki bi se lahko pokazale glede na karierno stopnico trenerja ter segment trga dela. Izhodiščni model za proučevanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji je bil oblikovan s pomočjo evropskih kompetenc in kvalifikacije trenerjev, ki ga je leta 2007 izdal Svet trenerjev Evrope in vključuje

⁶ Dostopno prek <http://www.kosarkarski-trenerji.com/ftp/Licencni%20pravilnik%202017%20-%20spremembe%2010.10.2017.pdf>; 19. 11. 2019.

segment trga dela trenerja, in sicer šport za vse (otroci, mladostniki in odrasli) in vrhunski šport (bodoči športniki, tekmovalni športniki in visoko tekmovalni športniki) (ISCF 2012: 17–20). Ta faza je vključevala tudi oblikovanje vprašalnika, izhodiščnega evalvacijskega modela in selekcijo udeležencev za naslednje faze. *Druga faza* je temeljila na izvedbi dveh za fokusnih skupini, v katerih je sodelovalo skupaj 13 strokovnjakov in praktikantov različnih kariernih stopenj in različnih segmentov trga dela košarkarskega trenerja. Na tej podlagi smo oblikovali izhodiščne kompetenčne modele košarkarskih trenerjev. V *tretji fazi* smo te modele nato izpopolnili v treh prostorsko in časovno ločenih delavnicah s skupaj 12 eksperti s področja košarke in analizirali rezultate, pri čemer je bila prva delavnica bolj eksploratorne narave, druga konfirmatorne, pri tretji pa smo se osredotočili na sintezo. Intervjuvanci v raziskavi so bili večinoma košarkarski trenerji začetniki in vrhunski košarkarski trenerji, eksperti s področja košarke za vse in vrhunskega športa različnih starostnih kategorij in spola. V *četrti fazi* smo na podlagi lastne ekspertne analize izdelali sintezo prejšnjih korakov in kompetenčne modele natančneje izostrili.

Izhodiščni nabor nalog košarkarskega trenerja in njihova kontekstualizacija

654

V prvem koraku smo opredelili nabor nalog košarkarskega trenerja *ne* glede na segment trga, na katerem dela. Dobili smo dve skupini nalog, ki jih lahko razdelimo na:

- *ožje področje realizacije treninga*: načrtovanje, izvedba, nadzor, organizacija, usklajevanje, reševanje problemov, evalvacija, kontrola in poročanje, menedžiranje in asistenca,
- *širše delovno področje*: selekcioniranje, vzgoja, svetovanje, zbiranje finančnih sredstev, koordinacija in komunikacija z deležniki kluba (starši, upravni odbor, javnost ...), opravljanje različnih drugih vlog oz. poklicev (šoferja, fizioterapevta, maserja, psihologa).

Kot je razvidno iz prikaza, košarkarski trener v Sloveniji pogosto opravlja tudi naloge, ki ne sodijo na ožje področje dela. V ekipah, ki po rezultatih sodijo med manj uspešne, in/ali ženskih klubih mnogi trenerji menijo, da so t.i. »deklice za vse«, saj opravljajo bistveno večje število nalog in tudi večinoma sami (brez pomoči ostalih). Pri tem se velja vprašati, dokod delovne naloge dejansko segajo in ali so področja, npr. zbiranje finančnih sredstev, dejansko naloga trenerja ali pa so ta opravila izključno posledica in odraz slabšega finančnega stanja na segmentiranem slovenskem košarkarskem trgu.

Skladno s pričakovanju je analiza rezultatov pokazala, da se kontekst dela košarkarskih trenerjev, ki delujejo na segmentih trga (šport za vse in vrhunski šport) bistveno razlikujejo. Pri *športu za vse* je poleg športne aktivnosti cilj zabava in druženje, vadeči niso predhodno selekcionirani, uspeh pa ni izražen v rezultatu. Rezultat ima drugoten pomen. Košarkarski trener se prilagaja večini, ki ni selekcionirana in improvizira proces športne vadbe. Trener opravlja večje število nalog in večino nalog opravi sam, zato ima zelo širok pogled na vse aktivnosti. Najboljša prispodoba za trg dela v športu za vse sta pojma *»uživanje in igranje«*. Košarkarski trener se v procesu športnega treniranja izrazito prilagaja vadečim glede na njihove želje (npr. druženje, izboljšanje kondicijske priprave ...), sposobnosti (npr. fizične, motorične, psihične), znanje (npr. tehnično/taktično znanje košarkarskih prvin) in zdravstveno stanje (npr. poškodbe kolena/gležnjev/hrbta, srčno-žilne bolezni). V tem segmentu mora dobro poznati vadeče, biti mora strpen in predvsem pedagoško usposobljen.

Pri *vrhunskem športu* lahko ugotovimo, da je situacija mnogokrat zrcalna. Na podlagi intervjujev ugotavljamo, da je cilj trenerjevega dela vrhunski dosežek, ki je povezan z »garanjem«, vadeči so predhodno selekcionirani, njihova športna aktivnost pa meri na vrhunski dosežek, ki so mu športniki podredili življenje. Prispodoba o ključnih razlikah med obema segmentoma trga dela smo dobili tudi v delavnici oziroma kot je povedal eden izmed udeležencev razprave:

Podobno, vendar na različnem nivojih izvajate različne stvari. Pri vrhunskem ... težiš k vrhunskosti. Pri tem podrediš vse temu, življenje in vse ostalo. Če vse tako črno-belo prikažemo, potem je vrhunskost teror, zelo karikirano povedano, dočim množičnost pa je neka »uživancija«. To je sicer grda primerjava ... Pri množičnosti se vse dogaja zaradi nekega uživanja, zaradi nekih dobrih namenov

V Tabeli 1 kontekstualne razlike košarkarskega trenerja glede na segment trga dela predstavljamo bolj natančno.

V tabeli 1 lahko vidimo, da segment trga dela na katerem košarkarski trener deluje, izrazito določa delovne naloge. Ta ključna razlika je odvisna od prevladujoče vloge trenerja: trener ima na primer v segmentu trga dela vrhunškega športa, pri čemer so pomembni uspehi in rezultati ekipe, osrednjo nalogo selekcionirati. Povsem drugačna situacija je na trgu dela športa za vse, saj trener vadečih ne izbira, bolj kot rezultat ekipe je pomemben napredek posameznika.

*Tabela 1: KONTEKSTUALNE RAZLIKE V DELOVNIH NALOGAH
KOŠARKARSKEGA TRENERJA NA PODROČJU ŠPORTA ZA VSE IN V
VRHUNSKEM ŠPORTU*

Šport za vse	Vrhunski šport
Praviloma ne selekcionira.	Sodeluje pri sestavljanju igralske in trener-ske ekipe.
Osnovno športno znanje	Poleg osnovnega športnega znanja poglobljeno znanje košarke
Lastne izkušnje s košarko (potrebna je demonstracija igre)	(Zaželeni) vrhunski športni rezultati
Status trenerja je pogosto prostovoljno delo oziroma hobi.	Trener je zaposlen, zaslužek je pomemben element aktivnosti.
Trener je zadolžen za veliko število aktivnosti.	Trener je osredotočen na proces treninga, ostala dela v ekipi in zunaj nje opravijo drugi.
Veliko dela samostojno.	Veliko sodeluje z ekipo in drugimi trenerji.
Trener v normalnih okoliščinah ne doživlja stresa.	Delo je povezano z visoko stopnjo stresa (uprava, mediji, starši ...).
Motivira vadeče s ciljem, da ti vzljubijo šport (mehki pristopi).	Motivira in manipulira vadeče s ciljem doseganja vrhunskega rezultata: ima finančne vzvode.
Uči tehnične prvine košarke.	Prenaša tiho znanje tehničnih in taktičnih prvin na napredni ravni.
Naloge temeljijo na improvizaciji.	Naloge temeljijo na načrtu, včasih prigr-nanem do popolnosti.
Delo temelji na celostnem pristopu.	Princip dela sestavljajo mali cikli.
Princip dela je inkluzivnost.	Princip dela je selekcija.
Evalvira na mesečni ravni.	Evalvira na dnevni ravni oziroma akciji.
Pri igri asistira v večjem obsegu.	Pri igri malo asistira.
Z igralci se druži v neformalnih okoliščinah.	Do igralcev ohranja profesionalno distanco.

Vir: lasten model.

Na segmentu trga dela v vrhunskem športu je v ospredju rezultat. Vrhunski šport se izvaja na bistveno višji ravni, natančneje in intenzivneje. Košarkarski trener dela z vnaprej izbranimi športniki in s strokovno ekipo. Zelo pomembno se je zavedati, da se v segmentu trga dela v vrhunskem športu v praksi uporabljajo včasih tudi »trdi prijemi«, ko trener svoje vadeče v želji po rezultatu potisne »čez rob« njihovih skrajnih možnosti. Zato trenerja, ki uporablja takšne metode dela, ni preprosto predstaviti na segment trga dela športa za vse, pa čeprav odlično pozna košarko in je usposobljen za demonstriranje tehničnih in taktičnih prvin. Brez poznavanja značilnosti segmenta trga dela v športu za vse bi lahko takšen trener pri izvajanju procesa športne vadbe v šolskem krožku tvegati tudi tožbe staršev, ker bi lahko prestopil mejo dovoljenega, priporočenega, predpisanega v šoli.

Poleg tega spremenjen kontekst dela porajajo tudi razlike, vezane na starostne kategorije vadečih, torej delo z mladimi in delo s starejšimi. Delo

z mladimi je osredotočeno na osebni in profesionalni razvoj, vzgojo, učenje delovnih navad, sistemski pristop k delu, ljubezen do športa, kar je drugače kot v primeru starejših. Povedano bi zahtevalo posebno poglobitev razprave, ki pa se je zaradi prostorskih omejitev na tem mestu ne moremo lotiti, zato je kompetenčni modeli košarkarskih trenerjev v nadaljevanju v večji meri ne bodo upoštevali starostnih razlik vadečih.

Ponovimo naj, da so kompetenčni modeli v nadaljevanju oblikovani na podlagi našega lastnega empiričnega dela, ki smo ga opisali v začetnem delu članka. Prva modela opisujeta kompetence v odnosu do kariernih stopnje. Glede na rezultate v zgodnji fazi zaposlitvene kariere košarkarski trener začne razvijati devet ključnih kompetenc (glej Tabelo 2a), ki jih kasneje sproti izpopolnjuje in dopolnjuje s petimi novimi kompetencami (glej Tabelo 2 in 3).

Tabela 2a: KLJUČNE KOMPETENCE KOŠARKARSKEGA TRENERJA V ZGODNJI KARIERNI FAZI (NE GLEDE NA SEGMENT DELA)

Kompetenca	Kratek opis
Improviziranje	Spretnost reševanja problema na drugačen oz. inovativen način.
Doslednost in discipliniranost	Zmožnost natančnega in ponavljajočega dela s klienti z namenom vodenja klientov do zelenega cilja.
(Samo)kritičnost	Sposobnost (samo)refleksije in (samo)evalvacije na svojem strokovnem področju.
Sposoben sprejemati kritiko	Sposobnost sprejemanja drugačnega pogleda na proces športne vadbe.
Delavnost, učenje	Sposobnost za nenehno in vseživljenjsko izboljševanje svojega dela na podlagi znanja.
Odprtost	Sposobnost sprejemanja novih virov informacij.
Vztrajnost	Stalno strokovno izboljševanje oz. napredovanje na košarkarski karierni poti.
Obvladanje teoretičnih tehnično-taktičnih znanj	Dobra teoretična osnova in razumevanje zakonitosti športnega treniranja predvsem s področja tehnične, taktične in telesne priprave, poznavanje ustreznih vaj, metodičnih pristopov in postopkov (zaporedje vaj in iger).
Obvladovanje praktičnih tehnično-taktičnih znanj košarke	Veščine prikaza tehničnih in taktičnih prvin košarke na podlagi znanj, ki si jih je pridobil kot igralec.
Pedagoške sposobnosti	Sposobnost prenašanja in preverjanja znanja v praksi.

Vir: lasten model.

V poznejši karierni fazi košarkarski trener omenjene kompetence izpopolnjuje in jih dopolnjuje z izkušnjami z drugih specifičnih področij dela. Nekateri trenerji, ki se posvetijo vrhunski karieri, prvine igranja košarke še poglobljajo, poleg teh pa razvijajo različne menedžerske in generične kompetence ter karizmatičnost. To seveda ne pomeni, da vrhunski trener teh kompetenc ne začne razvijati že v zgodnejših kariernih stopnjah, sklopamo

pa lahko, da jih začne zares razvijati šele takrat, ko je izpopolnil nekatere druge.

Tabela 2b: KLJUČNE KOMPETENCE KOŠARKARSKEGA TRENERJA, KI JIM NAMENI TRENER OBIČAJNO VEČJO POZORNOST V PRIMERU DOSEGANJA VRHUNSKE STOPNJE

Kompetenca	Kratek opis
Mojstrstvo na svojem področju	Znanje in izkušnje, ki se odražajo v vrhunskih rezultatih.
Menedžerske kompetence	Sposobnosti usklajevanja, vodenja in organiziranja dela celotne košarkarske ekipe, pa tudi sodelovanje z upravo kluba in potencialnimi pokrovitelji.
Spekter znanj in izkušenj z drugih področij dela	Obvladovanje drugih (mejnih) področij priprave igralcev in ekipe kot npr. telesna (kondicijska) in psiho-socialna priprava, pedagoška znanja in izkušnje ...
Karizmatičnost	Oblikovan tip osebnosti, kar pripomore pri vodenju.
Pravičnost	Sposobnost presojanja in vrednotenja; upošteva resnico in dejstva ter ravna v skladu z moralnimi in drugimi priznanimi načeli oz. pravili; uporablja enaka merila za vse igralce.
Avtoritativnost	Vodenje na podlagi osebne integritete, povezane s svojimi lastnimi izkušnjami. Ugled, ki si ga trener pridobi na podlagi svoje uspešnosti, znanja in izkušenj, trenerskega staža, morebitne pretekle igralske kariere.
Socialne spretnosti	Predvsem sposobnost delovanja v timu, navezovanje stikov z drugimi ter reševanje konfliktov.

Vir: lasten model.

V empiričnem delu so respondenti poudarili, da mora imeti vrhunski košarkarski trener širši nabor kompetenc kot trener začetnik in dosega *bistveno višji nivo kompetenc v primerjavi s tistimi, ki smo jih definirali pri trenerju začetniku*. V primerjavi s športom za vse v vrhunski košarki ni možnosti za slepljenje. Respondenti menijo, da vrhunskega trenerja, ki »ble-fira«, hitro prepoznamo v vrhunskem športu, težje pa v množičnem športu.

Tako kot model kompetenc vrhunskega trenerja gradi na kompetenčnemu modelu začetnika, na tem modelu temeljita tudi modela košarkarskega športnika za vse in vrhunskega športnika. Model košarkarskega športnika za vse in vrhunskega športnika se med seboj razlikujeta, o tem lahko sklepamo že iz različnih kontekstov delovnega okolja (glej Tabelo 1). V nadaljevanju v Tabelah 3a in 3b prikazujemo eno in drugo – ključne kompetence košarkarskega trenerja pri športu za vse in pri vrhunskem športu.

Tabela 3a: KLJUČNE KOMPETENCE KOŠARKARSKEGA TRENERJA PRI ŠPORTU ZA VSE

Kompetenca	Kratek opis
Strpnost	Sposobnost sprejemanja in razumevanja drugačnosti.
Prilagodljivost	Sposobnost prilagajanja ciljev vadbe različnim zmožnostim športnika oz. ekipe.
Sposobnost poslušanja	Sposobnost ponotranjanja sporočil klientov v procesu športne vadbe.
Simpatičnost in pozitivnost	Sposobnost ustvarjanja pozitivne klime pri klientu oz. v ekipi.
Družinski/prijateljski	Sposobnost globljega doživljanja in razumevanja sebe in klientov v ekipi ter sposobnost negovanja odnosov in čustev v ekipi, ki bi sicer ostali prikriti.

Vir: lasten model.

Tabela 3b: KLJUČNE KOMPETENCE KOŠARKARSKEGA TRENERJA PRI VRHUNSKEM ŠPORTU

Kompetenca	Kratek opis
Avtoritativnost	Vodenje na podlagi osebne integritete, povezane s svojimi lastnimi izkušnjami. Ugled, ki si ga trener pridobi na podlagi svoje uspešnosti, znanja in izkušenj, trenerskega staža, morebitne pretekle igralske kariere.
Strogost in resnost	Vodenje s pomočjo vzdrževanja reda in discipline, ki ne dovoljuje izjem.
Vizionarske sposobnosti	Sposobnost postavljanja strategij za doseg etapnih oz. končnih ciljev.
Hladnokrvnost	Sposobnost mirnega in preudarnega vodenja ekipe v razburljivih, zlasti nevarnih situacijah.
Manipulativnost	Vodenje ekipe s pomočjo prikazovanja »resnice, ki jo ekipa želi slišati«, z namenom doseganja končnega cilja.
Prevarantstvo	Sposobnost uporabe zvijač: s prevarantskimi triki skriva slabosti in izpostavlja prednosti svoje ekipe.
Premagovanje stresa	Obvladovanje samega sebe v nepredvidljivih situacijah.
Večje znanje taktičnih prvin košarke	So razumljene kot veščine za prikaz in izvedbo taktičnih prvin košarke.
Pozornost	Sposobnost natančnega opazovanja okolja športnega treniranja ter sposobnost zaznave in hitre odzivnosti na spremembe v okolju.
Selektorske sposobnosti	Sposobnosti razvrščanja klientov glede na njihovo uspešnost igranja vlog v ekipi.

Vir: lasten model.

Analiza je pokazala, da se kontekst dela košarkarskega trenerja *glede na segment trga dela* v športu za vse in v vrhunskem športu bistveno razlikuje. Razlike so tako v trenerjevih vlogah, potrebnih znanjih in izkušnjah kot tudi pri osebnostnih lastnostih. Zato ne preseneča, da drugačen kontekst opravljanja dela prinaša pomembne razlike pri kompetencah glede na karierno stopnjo in segment trga dela, kot je to razvidno iz predstavljenih modelov. Pri tem pa velja poudariti, da so pričakovanja po kompetencah glede na karierno stopnjo in segment zaposlitve v različnih relacijah.

Kompetence trenerja *začetnika* so rezultat lastnih izkušenj bodisi na področju športa za vse bodisi vrhunškega športa, pa tudi različnih sistemov (ne) formalnih usposabljanj in izobraževanj. Kot smo omenili uvodoma, še posebej sistemi univerzitetnega izobraževanja v številnih primerih predstavljajo pomemben »katalizator« izkušenj, kar se odrazi v trenerjevem razumevanju njegove lastne vloge. Temeljna razlika med trenerjem, ki ima univerzitetno izobrazbo, in tistim, ki je nima, je predvsem v obsegu in globini informacij ter posledično v razumevanju zakonitosti procesa treniranja v najširšem smislu (ne samo na ozkem področju tehnično-taktične priprave). Vrhunski trenerji pridobivajo prakso predvsem na področju dela z mladimi košarkarji ali kot pomočniki trenerjev vrhunskih ekip. Med vrhunskimi trenerji so številni bivši vrhunski košarkarji. Pogosto je prehod iz igralske v trenersko kariero celo nekoliko prehitel. Razlog za to je lahko pomanjkanje samokritičnosti ali nezavedanje pomena specialnih trenerskih znanj, pridobljenih na formalen ali neformalen način. Ko trener doseže vrhunsko stopnjo, lahko začne vstopati na področje vrhunškega športa, kjer dosežene kompetence še dodatno krepí po sistemu vzročne zanke. Pri tem velja izpostaviti stališče enega od respondentov, ki je poudaril, da imamo na košarkarskem trgu trenerje, ki imajo zelo veliko znanja in izkušenj, a nimajo uspehov, kot tudi trenerje brez znanj in izkušenj.

Glede na rezultate kompetenčnih modelov sklepamo, da je šele vrhunski šport tisti, ki omogoča realizacijo bolj kompleksnih kompetenc in ki so odraz prepletanja visoke stopnje lastne participacije in refleksije kot tudi doseženega profesionalnega statusa. Kot smo opisali v modelu, vrhunski šport od trenerjev pričakuje kompetence, kot so vodenje na podlagi lastnih izkušenj, razvoj strategij za doseg ciljev, sposobnost vodenja s pomočjo prikazovanja »resnice, ki jo ekipa želi slišati z namenom doseganja končnega cilja« in še bi lahko naštevali. Kompetenčni profil vrhunškega trenerja torej od posameznika zahteva raven učenja dvojne zanke (Argyris, 2004), pri čemer ne gre samo za iskanje rešitev za obstoječe probleme, temveč za sposobnost definiranja konteksta. Kako košarkarski trenerji lahko dosežejo to raven, kako lahko k temu pripomorejo sistemi izobraževanja in usposabljanja ter kako v svetu košarkarskega trenerstva te sisteme razvijati?

Sklep

Nejasnost in neenotnost kadrovske politike na posameznih trgih dela košarkarskega trenerja vodijo v nejasne cilje oziroma filozofije košarkarskih trenerjev, kjer trenerji ne vedo, ali bi razvijali rezultatski uspeh ekipe, trenutno uspešnost posameznega košarkarja ali njegov potencial, ki bi mu omogočil osebni razvoj in uspešnost na dolgi rok (npr. pri mladih košarkarjih v članski kategoriji). Problem je še večji, saj vemo, da lahko vadeči zasledujejo motive, ki veljajo tako na segmentu trga dela v športu za vse (npr. želja po uživanju v športu) in hkrati na segmentu trga dela v vrhunskem športu (npr. želja po rezultatskem uspehu košarkarja). Zato bi deležniki, ki so vključeni v snovanje in izvajanje politik na opisanem področju, morali poznati značilnosti obeh trgov dela in njune specifične ter razvoj kompetenc graditi na tej osnovi.

V tem smislu velja izpostaviti nekatere poudarke in priporočila, do katerih smo prišli na podlagi empiričnega dela. Pri sistemu učenja, izobraževanja in usposabljanja se velja vprašati, kako bi bilo smiselno dopolniti usposabljanje za trenerje glede na pričakovano zaposlitev v prihodnje. Nedavna prenova programov usposabljanja je temu le delno sledila. V dani situaciji obstajajo velike razlike v kompetencah in znanjih med posameznimi kategorijami trenerjev. Pri tem je treba še posebej opozoriti na razlike med visokošolsko izobraženimi in usposobljenimi trenerji. Omenjena prenova programov usposabljanja je te razlike nekoliko zmanjšala, še vedno pa ostajajo zelo velike. Opozoriti je potrebno tudi na problem sodelovanja med (študijskimi) programi in vrhunskimi športniki (košarkarji) ter njihovo vključevanje v omenjene programe po končani športni karieri. Delež bivših vrhunskih košarkarjev, ki se odločijo za usposabljanje za trenerski poklic je sicer večji, a bi ga bilo potrebno tudi povečati. Na ta način bi lahko uspešneje reševali žgoč problem dvojne kariere oziroma nadaljevanja življenjske poti po končani karieri vrhunškega športnika. Predvsem pa bi omenjeni vrhunski športniki lahko svoje neprecenljive praktične izkušnje in znanja nadgradili s teoretičnimi znanji in bili zato pri svojem trenerskem delu lahko zelo uspešni.

Poseben izziv pomeni pridobivanje širših meddisciplinarnih znanj, ki ne sodijo na ožje področje dela košarkarskih trenerjev, vendar pa imajo za izvajanje tega poklica »preživetveno« vlogo. Primer za to so različna področja didaktike z deležniki, komuniciranja z mediji, trženje in še bi lahko naštevali. To je seveda pomembno povezano s sistemi financiranja in s tem povezanimi težavami. Klubi imajo različno politiko zbiranja sponzorskih sredstev, kar pogosto vključuje konflikt interesov. To se (lahko) pojavi v primeru, ko so glavni financerji v osebnem odnosu z vadečimi. Finančna sredstva so tudi neposredno povezana z različnimi razmerami za delo v klubih,

kot so na primer delo s prevelikimi vadbenimi skupinami, neustrezni vadbeni prostori in pomanjkanje terminov za vadbo, ali pa osredotočanje zgolj na tiste segmente športa, ki ponujajo večje finančne kompenzacije.

Z oblikovanimi kompetenčnimi profili tako ponujamo izhodišče resnejšim razpravam o oblikovanju sistemov učenja, izobraževanja in usposabljanja ter razvoja poklica športnih in še posebej košarkarskih trenerjev. Pri tem lahko pričakujemo, da bodo poleg izzivov, ki jih prinaša javni sistem financiranja športa, na nadaljnji strateški razvoj kompetenc pomembno vplivale parcialne potrebe kadrovanja posameznih športnih disciplin na slovenskem in globalnem trgu. Sklepamo, da bo na posamezne kategorije vadečih pri nadaljnjem razvoju potrebno identificirati različne filozofije trenerjev, da bi jih lahko razporedili v tista delovna okolja, ki se skladajo z njihovimi kariernimi željami in prizadevanji.

LITERATURA

- Argyris, Chris (2004): *Reasons and rationalizations: the limits to organizational knowledge*. Oxford University Press.
- Chelladurai, Packiannathan (2001): *Managing Organizations For Sport and Physical Activity*. Acottdsdale, Arizona: Holcomb Hathaway Publications.
- Cronin, Colum in Kathleen M. Armour (2015): Lived experience and community sport coaching: A phenomenological investigation, *Sport, Education and Society* 20 (8): 959–975.
- Cushion, Christopher J. (2018): Reflection and reflective practice discourses in coaching: a critical analysis, *Sport, Education and Society* 23 (1): 82–94.
- Erčulj, Frane in Mojca Doupona (2005): Nekateri organizacijski in finančni vidiki delovanja košarkarskih društev v Sloveniji. *Šport*. 53 (3): 67–73.
- Filipovski, Saša (2001): Proučevanje nasprotnih moštev in priprava na njih. *Trener ZKTS* 1 (1): 14–22.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gilbert, Wade, Jean Cote in Cliff Malett (2006): Developmental Paths and Activities of Successful Sport Coaches. *International Journal of Sports Science and Coaching* 1 (1): 68–76.
- Jacobs, Frank, Inge Claringbould in Annelies Knoppers (2016): Becoming a »good coach«, *Sport, Education and Society* 21 (3): 411–430.
- Jošt, Bojan in Janez Vodičar (2014): *Športni učitelj in trener*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Kajtna, Tanja in Matej Tušak (2007): *Trener. Športna psihologija in trenerji*. UL, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Koh, Koon Teck, Clifford J. Mallett in Chee Keng John Wang (2011): Developmental pathways of Singapore's high-performance basketball coaches, *International Journal of Sport and Exercise Psychology* 9 (4): 338–353.
- Kos, Drago in Samo Pavlin (2017): Trajnostni razvoj v izobraževalnih programih: primer slovenskih gimnazij. *Teorija in praksa* 54 (5): 806–830.

- Krevsel, Viktor (2002): Teme in dileme športa. Jesenice.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Pavlovič, Mik (2000): *Mejniki slovenske košarke*. Ljubljana: Založba Pisanica.
- Piggott, David (2012): Coaches' experiences of formal coach education: a critical sociological investigation, *Sport, Education and Society* 17 (4): 535–554.
- Sawiuk, Rebecca, William G. Taylor in Ryan Groom (2016): Exploring formalized elite coach mentoring programmes in the UK: »We've had to play the game«, *Sport, Education and Society* 23 (6): 619–631.
- Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer (1993): *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Stoszkowski, John in Dave Collins (2014): Communities of practice, social learning and networks: exploiting the social side of coach development, *Sport, Education and Society* 19 (6): 773–788.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott in William M. Snyder (2002): *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

VIRI

- Bassin, Luka (1997): *Organiziranost košarkarskega kluba*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Dežman, Brane, Janez Drvarič, Tone Krump, Andrej Kobilica, Stojan Fišer in Boris Majer (2003): *Smernice razvoja košarke v Sloveniji*. Ljubljana: Košarkarska zveza Slovenije.
- Dežman, Brane (2013): *Osnove teorije treniranja v košarki*. Ljubljana: Fakulteta za šport. Dostopno prek http://www.kosarka-dezman.com/dokumenti/gradiva/hnzDezman_teorija%20treniranja_skripta.pdf, 19. 11. 2019.
- Halgin, Daniel (2009): The effect of social identity on career progression: A study of NCAA basketball coaches. Dostopno prek <http://www.analytictech.com/ba762/papers/HalginAOM.pdf>, 19. 11. 2019.
- ICCE (International coaching for coach education) (2010): *Building the coaching community across the globe: A strategy for the International Council of Coach Education for the period 2010–2015*. Dostopno prek https://www.icce.ws/_assets/files/documents/ICCE_strategy_2012.pdf, 19. 11. 2019.
- ISCF (International Sport Coaching Framework: Version 1.1. (2012): *Human Kinetics: International Council for Coaching Excellence- Association of Summer Olympics International Federations*. Dostopno prek https://www.icce.ws/documents/2012/ISCF_1_aug_2012.pdf, 19. 11. 2019.
- Olimpijski komite Slovenije (2014): Dostopno prek <http://www.olympic.si/o-oks/organiziranost>, 12. 5. 2012.
- Petry, Karen, Karsten Froberg in Alberto Madella (2005): *Thematic Network Project AEHESIS Report of the third year*. The Institute of European Sport Development and Leisure Studies, German Sport University Cologne. Dostopno prek http://eose.eu/wp-content/uploads/2014/03/AEHESIS_report_3rd-year.pdf, 19. 11. 2019.