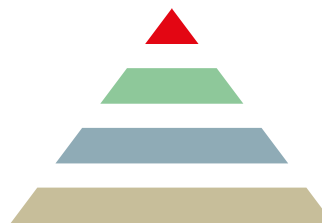




Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PEAK

Policy, Evidence and Knowledge in Coaching

Handbook for Developing and Implementing Effective Coaching Policies and Good Governance in Coaching in Europe

Author:

Dr. Sebastian Brueckner

International Council of Sport
Science and Physical Education

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



SFISM
Swiss Federal
Institute
of Sport
Magglingen

Table of Content

1	Introduction	3
2	Methods	5
	Summary	6
3	Policy Enhancement Process Case Studies	7
3.1	Case Study 1: The Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA)	7
3.2	Case Study 2: Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA)	9
4	PEAK Recommendation “Definition of Coaching”	11
	“Definition of Coaching” Theory of Change	12
5	PEAK Recommendation “Responsible Organization(s)”	14
	Responsible Organizations Theory of Change	15
6	PEAK Recommendation “Coach Registry and Research”	17
7	PEAK Recommendation “Coach Education and NQF alignment”	19
	“Coach Education and NQF Alignment” Theory of Change model	20
8	PEAK Recommendation “Safe Sport”	22
	Theory of Change model “Safe Sport”	23
9	PEAK Recommendation “Coach licensing”	25
	“Coach Licensing” Theory of Change model	26
10	PEAK Recommendation “Support for coaches”	28
11	PEAK Recommendation “Women in coaching”	30
	Theory of Change model “Women in Coaching”	31
12	PEAK Recommendation “Diversity in coaching”	32
	Theory of Change model “Diversity in Coaching”	33
13	References	35
14	Appendices	36
14.1	Appendix 1: Worksheet “Theory of Change”	36
14.2	Appendix 2: Interview Guide Coaching Associations	37
15	Partners	38

1 Introduction

This “**Handbook for Developing and Implementing Effective Coaching Policies and Good Governance in Coaching in Europe**” has been developed as part of a multi-year project, “Policy, Evidence And Knowledge in coaching” (PEAK). The PEAK Coaching Policy Project has, through its various stages, added to the body of knowledge regarding the promotion and support of effective coaching policies. Key findings, summarized in nine coaching policy recommendations, have been presented in the PEAK European Coaching Policy Framework. It is one thing, however, to research and publish a quality of coaching model or framework for coaching policies that describe good governance practices required to promote and support Coaching Policy Implementation in Europe. Yet, to impact actual coaching policy changes throughout European countries, this model and framework, built on insight from a European, trans-national perspective, needs to be translated into actual tangible tasks or processes to implement within national contexts. As such, this handbook is intended to provide strategies that can assist key stakeholders with implementation of coaching policies in Europe that have been designed for effectiveness. That way, European sport federations, governments, and coach associations are provided with a toolkit designed to assist in the identification of strengths and areas in need relative to coaching policy in national settings and contexts. To highlight successful change strategies, this handbook also provides two national examples of policy change implementation.

Previous intellectual outputs published by the PEAK project team have focused on development of a methodologically sound theoretical framework for Coaching Policy in Europe. This self-assessment tool created within this framework can be used by national governments or other relevant stakeholders to evaluate the current state of coaching policy in their country. Based on this “needs assessment” they can identify and prioritize areas for improvement. It can also assist governments in assessing the quality of Coaching Policy within various organizations within their jurisdiction.

This “**Handbook for Developing and Implementing Effective Coaching Policies and Good Governance in Coaching in Europe**” as the final intellectual output of the PEAK Project team will serve as a link in fostering and igniting change towards improved coaching policies and governance throughout Europe. In that sense, the idea is for it to provide possible “roadmaps” facilitating change towards better governance and policies in coaching. To achieve this goal, the Handbook, presents specific processes or action items that will help implement coaching policy recommendations proposed by the PEAK framework. To be able to do so, the Theory of Change model (Taplin & Clark, 2012) is used as a blueprint, which provides context and structure to proposed actions and initiatives intended to help improve coaching policy throughout European countries. Chapter 2 will provide more details on why this change model was selected in this context.

A brief outline of the handbook:

The handbook has been divided into fifteen sections. Initially, the Theory of Change (Taplin et al., 2013) is explained. Then, two case studies of successful projects improving coaching policy in Greece and Portugal, respectively, are presented. Insights from successfully implemented projects are designed to inform the following sections. Each subsequent section will focus on one of the PEAK coaching policy recommendations. For each, a Theory of Change strategy has been created that can be used or adapted in national contexts to implement improved coaching policies throughout Europe in the future. While sections 1 through 3 offer general information about the methodological approach adopted in this handbook and provide useful context information, sections 4 through 12 are intended as “stand-alone” texts. Each of these focuses on a specific PEAK Coaching Framework recommendation and can be used by stakeholders and interested readers separately from other sections to learn about possible action items to move coaching policies forward.

As such, this handbook is addressed to those who represent European Sport Federations, national governments, coach associations, and others who are involved in policy making in coaching. These stakeholders can find helpful ideas and strategies to position the findings of the PEAK Project team into action, which can result in improved coaching policies. Those, in turn, can help coaches at all levels of sport involvement delivering quality coaching leadership resulting in enhanced, safe sport experiences for participants at all stages of their athlete pathways.

2 Methods

The scope of the European “Policy, Evidence And Knowledge in coaching” (PEAK) project is not solely to gather new (academic) knowledge, provide a status-quo analysis of coaching policy standards and respective assessment tools or disseminating a state-of-the-art framework for sustainably functioning coaching policy regulations. Actually, making a difference for coaches in their respective national contexts through knowledge transfer from theory (i.e., research, evaluation, framework) to practice (implementation of actual policy changes) is an integral part of the PEAK project. This science-to-practice transfer, however, is notoriously difficult to come by: A multitude of factors, limitations, and obstacles - that vary and differ throughout specific contexts in national or regional settings - must be considered. Yet, even if actual change is not easily achieved and there certainly is no “one-size-fits-all” approach which can readily be applied to advance coaching policy throughout all settings, we propose and introduce a Theory of Change (ToC) approach (Taplin & Clark, 2012) to coaching policy practice. ToC has been adopted as a method to describe and illustrate how and why an intended change in a specific context is expected to happen. It is “...in essence, no more than a planned route to outcomes; it describes the logic, principles and assumptions that connect what an intervention, service or programme does, and why and how it does it, with its intended results” (Ghate, 2018).

A graphic of the key steps and parameters essential to a ToC approach is provided in Figure 1.

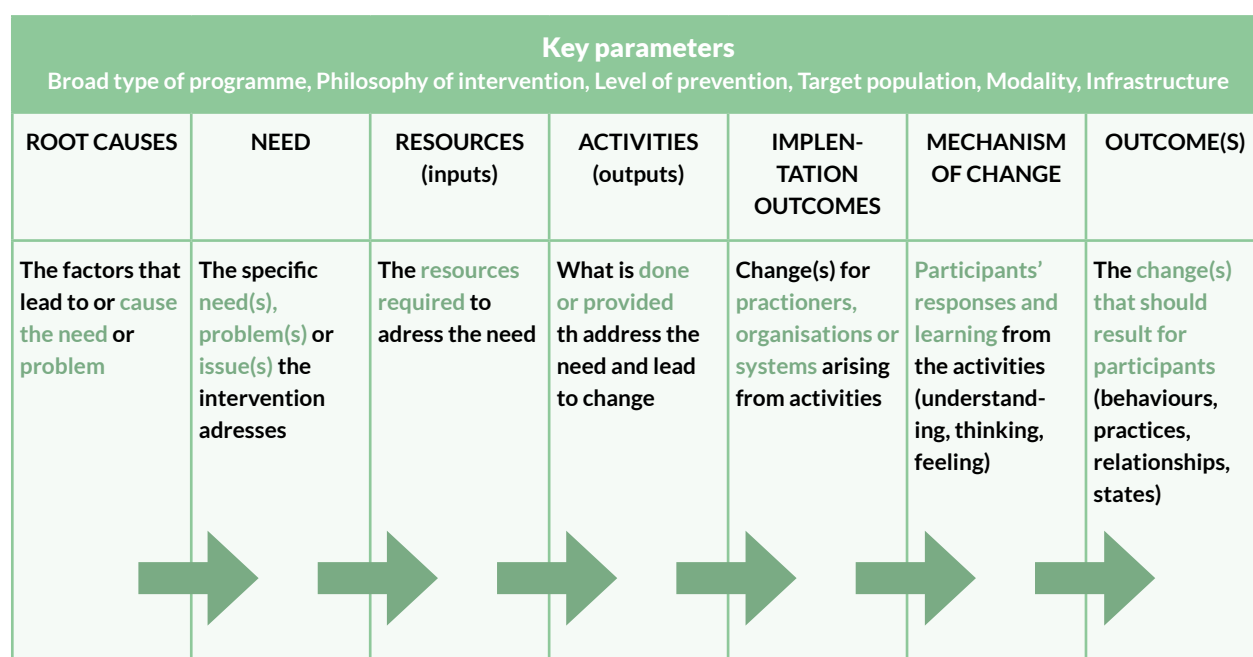


Fig. 1: Schematic Theory of Change model¹. © 2017, The Colebrooke Centre for Evidence and Implementation

A key aspect of change theory is that the process starts with the intended goal. From there it uses backward mapping to create the roadmap to achieve this long-term goal – in reverse order, thus, backward mapping – by filling in respective intermediate goals, outcomes, assumptions, indicators, and preconditions. As such, following a ToC approach, six steps have to be considered:

1 This Figure is covered by the Creative Commons Attribution 4.0 International License. Reproduced with permission of The Colebrooke Centre for Evidence and Implementation; © Colebrooke Centre for Evidence and Implementation, all rights reserved From: Ghate, D. (2018) Developing theories of change for social programmes: co-producing evidence-supported quality improvement *Palgrave Communications*, 4(1), 1-13.

1. Identify one's long-term goal and respective assumptions related to it
2. Use backward mapping from the long-term goal: work out what and why regarding necessary preconditions or requirements to achieve goal
3. Analyze what exists in your system without which the theory will not work
4. Weigh and choose most strategic interventions to bring about the desired change
5. Develop indicators to measure progress of change (desired outcomes or performance indicators)
6. Provide summary narrative to explain logic of initiative

This general understanding of ToC can inform the respective information in the following sections. Throughout these sections, the described ToC model is used to highlight coaching policy changes relating to the nine recommendations for coaching policy proposed in the PEAK framework. While some of the recommendations might be connected in specific contexts, an outline of the ToC process for each of the nine framework recommendations can be considered independently from the others. Readers can use the case study and successful practice ideas presented, supported by the ToC model as, catalysts for change in their respective specific settings.

Summary

This section has provided a basic overview regarding the Theory of Change model and highlighted how the model can be applied in a coaching policy context. To learn more about Theory of Change and adopting this approach, many resources can be found on the internet by doing a search using the keywords "theory of change". Interested readers can then find the respective websites that will best answer questions and serve their specific needs. Additionally, a Theory of Change worksheet that can be used to draft respective project plans has been included in this handbook as Appendix 1.

3 Policy Enhancement Process Case Studies

To gain insight into recent European coaching policy processes that have been initiated or advanced, two case study interviews were conducted as part of the preparation process of this handbook. The information was gathered through qualitative, semi-structured interviews. The interview guide used for data collection is presented as Appendix 2. Throughout the handbook, this interview data was used to support the discussion of the nine PEAK Coaching Policy Recommendations (sections 4-12), where specific aspects lend itself to serve as successful examples, or where specific challenges encountered helped highlight specific caveats to consider when implementing coaching policy changes.

In this section, however, each case study, key findings, and lessons learned will be presented and discussed. Insights into the complex process of coaching policy implementation will be offered. In the presentation of data, a similar structure has been adopted as in the PEAK report “EU Mapping & Good Practice Analysis (Harrison & McGeehin, 2021). This analysis provides an additional 18 case studies compiled throughout the PEAK Project, which have also been used in crafting the subsequent sections of this handbook.

The additional Case Study 1 provides information on the “Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers” (POPA’s) efforts to pass a bill into Greek law, in which the Greek Coaching Association played an active role and that regulates many coaching-specific issues. The current POPA president was interviewed about the organizations’ involvement in this federally governed, top-down process regarding coaching policy, working closely with the federal government and its ministries. This effort ensures that, for the first time in Greek sport, the Voice of Greek Coaches was to be heard in the decision-making process. The new Greek Sports Law passed and published in June 2021 (Greek Government, 2021; LAW No. 4809/19-6-2021) also provides the background for more favorable arrangements for coaches, which can be developed throughout the implementation phase and other future coaching policy initiatives.

In Case Study 2, representatives of the Portuguese Swimming Coaches Association were interviewed. They reported on their experiences of advancing a nationwide policy aimed at improving swimming literacy in children, and the subsequent involvement of changes to swimming coach status, employment, and training. The main partners of the coach association included local municipalities, thus making this more of a bottom-up approach of policy implementation.

3.1 Case Study 1: The Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA)

Relating to:

- PEAK recommendation number 2 (Responsible Organizations);
- PEAK recommendation number 3 (Coach Registry and Research);
- PEAK recommendation number 4 (Coach Education and NQF Alignment);
- PEAK recommendation number 6 (Coach Licensing);
- PEAK recommendation number 7 (Support for Coaches).

Reason for selection as a PEAK Project case study:

The POPA project is an example of a coach policy project that made a difference from a central, top-down approach exerted by the Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA) in direct collaboration with the Greek Government and the Ministry of Culture and Sports-General Secretariat of Sports. This process resulted in a new law that passed (LAW No. 4809/19-6-2021, also known as the Sports Bill; Greek Government, 2021), dealing exclusively with coaches’ issues,

Key information:

- POPA's goal is to enable coaches' input in coach policy making processes;
- POPA was established in 2009 and currently has 12 coaches' associations from 12 different sports as members. It supports efforts to establish coach associations in all sports;
- POPA met with the government and continued to present the needs for good governance in coaching policy;
- Major sports in Greece (like football) have not joined and supported POPA efforts to date;
- Communication with the government about the Sports Bill (LAW No. 4809/19-6-2021) and the needs of coaches started about a year before the bill was voted on;
- POPA was invited to participate in meetings of the legislative committee of the General Secretariat of Sports as well as in meetings of the Educational Affairs Committee of the Greek parliament for formulation of the new law on coaches by submitting and explaining its proposals.

Details of the Program:

Through the new law passed by the Greek government, several POPA positions and requests on behalf of coaches were adopted and considered and are now provisions of the law involving coaches. These are:

1. The law requires clubs to provide coaching guidance and supervision in every sport and for every athlete, regardless of age.
2. The coaching licensing structure (A, B and C) is required by law
3. The National Research Center of Sport Science (EKAET) will be revived and a National School of Coaches (under the General Secretariat of Sports, with a stand-alone Board) will be established.
4. The coaches will be represented and have voice and vote in every Sport Federation Board.
5. Graduates of the coaching departments of all public and private postsecondary education institutions (a type of an EU educational vocational training institutions that must be respected by all its member countries) will earn a license to practice coaching as a professional, license category C. Up to now, these graduates did not have employment opportunities as coaches despite the fact that they studied for two and a half years.

Additional regulations proposed by POPA that are now provisions of the new law are:

- Coaches can only be employed with a written contract and a minimum wage of 250 Euros;
- Modifications to the qualifications and duties of each coaching category;
- Recognition of university degrees in PE with football specialization for the acquisition of UEFA coaching licenses.

Additional issues that POPA will claim to be added to the law are:

- Lifelong continuing education of coaches;
- Mandatory possession of a speedboat driving license by coaches of all water sports;
- Financial support for all coaches' associations from the General Secretariat of Sports (and not just two, as is the case to date);
- Lifelong training of coaches in first aid.

Limitations of the Program:

- POPA is the central player connecting the various stakeholders involved in the process, yet the work within POPA rests on shoulders of volunteers
- The success attained with this legislative initiative is crucial, yet needs to be followed up by specific activities in an implementation phase (e.g., establishing a National School of Coaches will take time)
- Not all sports in Greece have a coaching association. Yet, POPA considers the establishment of coaching associations in every sport as a critical factor for the successful implementation of the new law for the benefit of coaches. For this reason, efforts have been made by POPA to persuade coaches to establish coaching associations in every sport that does not have one, so that the voices of coaches can be heard in every sports federation. When this goal is achieved, POPA can be stronger because it will be reinforced with more members.

3.2 Case Study 2: Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA)

Relating to:

- PEAK recommendation number 3 (Coach Registry and Research)
- PEAK recommendation number 4 (Coach Education and NQF Alignment)
- PEAK recommendation number 6 (Coach Licensing)
- PEAK recommendation number 7 (Support for Coaches)

Reason for selection as a PEAK Project case study:

The “Swimming Education” project implemented by the Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA; translated project name from Portuguese: Swimming@school), is an example of a coach policy project that started as an effort of PSCA, in close cooperation with the Portuguese Swimming Federation (PSF), to implement it through a top-down approach in collaboration with the Portuguese government. Struggling to advance the project over a 4-year time span, PSCA (and PSF) switched their strategy from a top-down approach, to one of a bottom-up approach. Executing this strategy, they are now collaborating with local governments and municipalities to implement objectives step by step on a local level.

Key information:

- Swimming@school is co-promoted by PSCA and the Portuguese Swimming Federation in cooperation with local governments /municipalities and their primary education (6-9 year-old children) school clusters
- Basic rationale based on the value of swimming from social, educational and health perspectives as well as a safety perspective (reduce risk of drowning)
- Long history of swimming and swimming coaches research in Portugal, recognized worldwide as leaders in the field
- PSCA was founded in 1977 and is one of the oldest coaches’ association in Portugal; it has held an annual sport science congress since then engaging 600-800 attendees each year
- Very organized coach reference model in Portugal; even basic swimming teachers need license to work; increasing levels with other coaching license levels; clear coaching license system in place as well as coach registry; important to regulate coaching as profession also regarding income

Details of the Program:

Based on empirical data gathered analyzing the current swimming literacy rate in Portugal the following objectives were proposed:

1. Create a guidance model to ensure our primary schools and public swimming schools are supported to provide the best swimming and water safety provision for all their students;
2. Create a curriculum swimming and water safety resource pack for all stakeholders involved to ensure that each public swimming school is complying with our curriculum requirements;
3. Develop a curriculum training program for swimming teachers with the skills and knowledge to deliver high-quality school swimming lessons and according to the proposed curriculum requirements;
4. Create a national children's aquatic competence observatory, based on the annual reports of the swimming schools as well as water competence self-perception measures.

The project will serve to unleash a change in local sports policy and governance that aims at having a direct effect on water competence in young children through an educational training curriculum. This project has the potential benefit because researchers suggest that rural and isolated schools find it most difficult to conduct aquatic activities (Peden, Franklin, & Larsen 2009).

The Swimming@school project will also have a direct impact for coaches and coaching policy. It will directly impact quality management and evaluation/assessment on various levels (pedagogical quality, swimming literacy, ultimately possibly competitiveness in international swimming competitions). While it provides additional opportunities for coaching research it also ensures measures supporting coaches and could increase demand for swimming coaches and trainers, resulting in better employment opportunities.

Limitations of the Program:

- For the originally pursued top-down approach PSCA as a coaching association, as well as their cooperative partner, the Portuguese Swimming Federation, lack control of what is on the political agenda; thus, they must remain flexible and adapt the approach
- Effect can be gradual, as not all of the 308 municipalities in Portugal are involved from the beginning (the pilot project will involve approx. 10 municipalities)
- Progress to implement the project has been affected by the Corona pandemic, which has led to many pool (and school) closures
- When finances are a limitation for a municipality to offer swimming as part of its PE curriculum, the program can only provide insights from other municipalities that manage to find the funding, not offer direct financial support

4 PEAK Recommendation “Definition of Coaching”

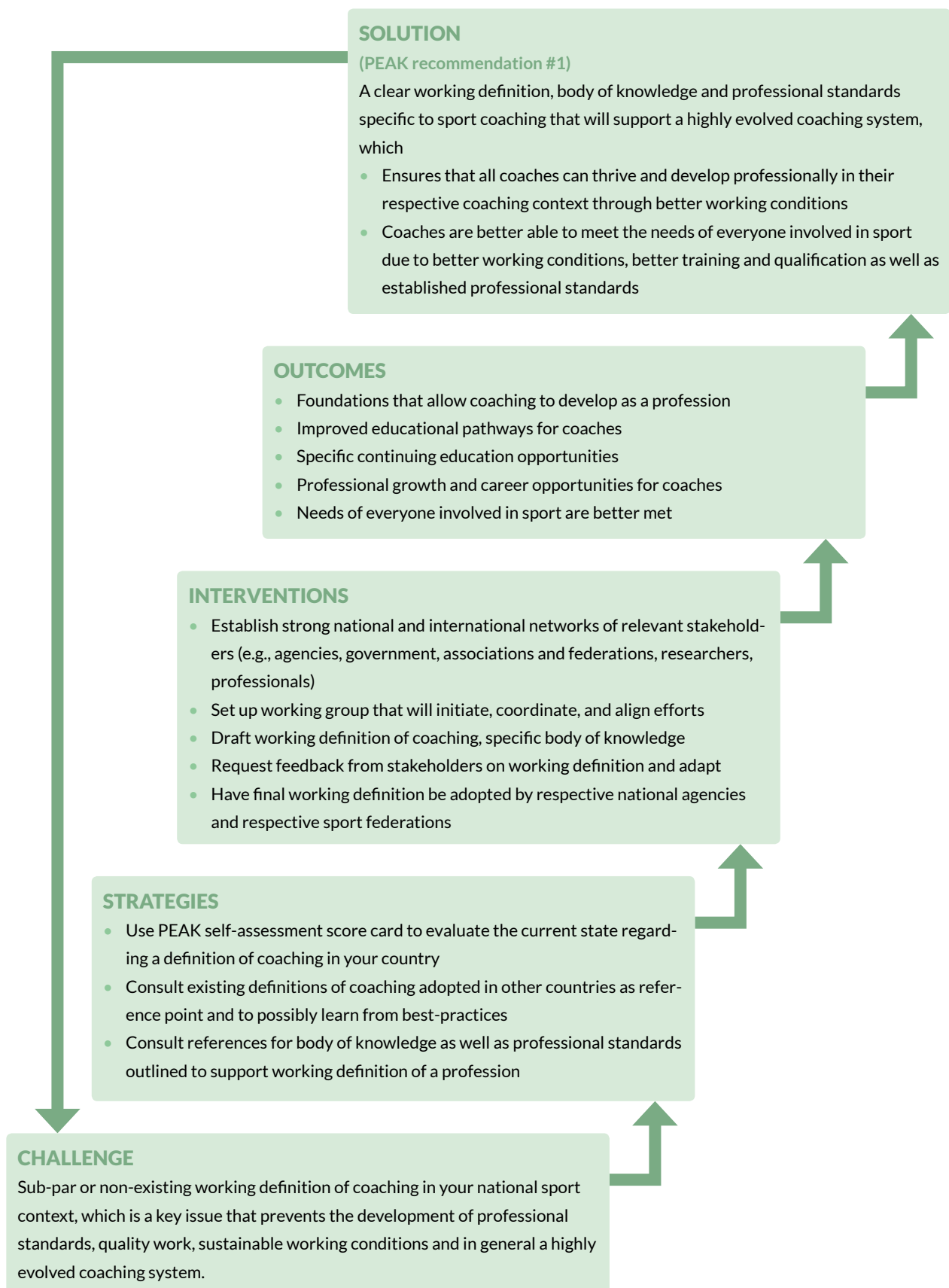
As a first step or foundation for sustainable coaching policy enhancement processes the PEAK framework recommends developing a country-specific working definition of coaching:

PEAK recommendation #1: “Implement a formal or legal, nationally-recognised definition of coaching, specifying the exact sub-sectors to which the definition applies.”

This working definition serves as the foundation for all subsequent coaching policy development by defining coaching and also who is considered a coach. It is imperative, that this definition goes beyond a basic definition to addresses the need for clarity of the body of knowledge and scope of practice as is common in other professions. In both case studies conducted for this handbook the participating -coach associations stressed that, while they adopted a clear definition of coaches, they represent more than sport coaches through their respective efforts. The stance of the Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA) is: “We work on behalf of coaches, but also trainers and physical educators. For POPA, a coach has the highest responsibilities. Trainers and educators assist him or her with the work or work in the basic/non-competitive sport sectors.” (personal interview communication with POPA president Athanasios Villiotis). When interviewed, the representatives of the Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA) added: “In Portuguese, the name of the organization is literally Swimming Technicians Associations. Thus, besides coaches we represent professionals in other roles as well (teachers, pool managers) In our context, many professionals work in two of the three roles mentioned (coach, teacher, pool manager), it is important to have this umbrella as an organization.” Additionally, PSCA represents not only swimming coaches, but also coaches in diving, water polo, synchronized swimming, who are all organized under the umbrella of the national swimming federation.

As these examples further illustrate, it is essential to consider the national context and preconditions when creating or redefining a definition of coaching to implement or solidify the foundation of coaching policy and practice in your country and or sport. Based on the current status in Europe described in the PEAK framework as well as lessons from other professions like nursing or engineering presented there (section 4) the following Theory of Change model can be suggested:

“Definition of Coaching” Theory of Change



As can be seen, the scope of creating a working definition of coaching requires more steps than one might initially think. As suggested by the PEAK research group, developing a broad definition will not be sufficient to ignite sustainable professional development. Additional factors that need to be considered are highlighted through the quotes from the two case study examples provided (cf. chapter 3). Given the multiple roles involved in sport contexts, (e.g., coaches, trainers, physical educators) a definition of coaching needs to provide clear distinctions between these various roles. This will ensure that the specific sectors and sub-sectors where the definition will be applied are clearly defined.

Additionally, a solid working definition should also be supported by a clearly outlined unique body of knowledge and skill set required to be an effective coach. Thus, a set of specific core responsibilities as well as professional standards are key to a basic working definition of coaching. For professions like nursing, engineering, this process has rigorously been applied and helped advance and shape those professions.

It is clear that from the outset, any endeavor to implement a definition of coaching in a national context relies on building a strong network of partners and involving all relevant stakeholders. Only when key stakeholders are involved are they likely to adopt the changes and implement the new definition of coaching in their respective constituencies.

5 PEAK Recommendation “Responsible Organization(s)”

The second recommendation proposed by the PEAK Coaching Policy Framework focuses on organizational responsibilities related to coaching:

“Clearly define an organization (or group of organizations) responsible for developing, promoting, and managing coaching in the country.”

Over the past decades the sporting sector has evolved tremendously by impacting the roles, responsibilities, and opportunities for coaches. With an increasing number of coaches who coach, i.e., in professional sports, and earn their living by means of sport coaching – based on an established working definition of coaching – comes a need to assign respective responsibilities to relevant organizations in order to put the working definition, body of knowledge and professional standards into action. In other words: to thrive and develop as a profession, coaching needs an organizational structure that meets the demands outlined and set forth by the specific definition of coaching and scope of work in the respective country/context.

The organizational structure for sport coaching should address three important aspects relevant for the profession (PEAK framework, chapter 5): coach education, coach licensing, and coach representation. Establishing organizations that fulfill their respective roles within this system will serve multiple purposes: they can help improve working conditions for coaches, make professional development and sustainable careers possible; and, by implementing clear educational standards, licensing as well as disciplinary systems, they also help safeguard those involved in sport through quality (pedagogical) standards and regulations.

Case Study 1 presented in this handbook (cf. chapter 3.1) offers successful examples of how a national coaching federation can have a profound effect on coaching policy development. The Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA) was founded in 2009 and currently has coaches’ associations from twelve different sports in Greece as members. Even though some sports have tried to undermine the work of POPA, the federation managed to work with the Greek government and the Ministry of Culture and Sports-General Secretariat of Sports in preparing a Sports Bill (Greek Government, 2021; LAW No. 4809/19-6-2021), which addressed many issues for coaches that POPA felt needed to be addressed. For Greek coaches, having POPA as a national organization that lobbies to make sure that “all coaches are being heard in the coach policy making process” has been a game changer that resulted in the new law (Sports Bill, LAW No. 4809/19-6-2021) being passed in June 2021. The new law provides several important changes, including

- Clubs having to provide mandatory coaching guidance and supervision in every sport and for athletes of all ages
- The coaching licensing structure (A, B, C) being required by law (not by ministerial decision, as before)
- Establishing a National School of Coaches
- Improvements for graduates of coaching departments of all public and private postsecondary education institutions, ensuring they receive a license to practice the profession of coach
- Representation of coaches including the right to speak and vote in every Sport Federation Board

Several more specific improvements for Greek coaches have been achieved through POPA’s “Sport Bill” initiative (Greek Government, 2021). As outlined above, the impact of POPA’s initiative clearly relates to all three areas that an adequate organizational structure for professional sport coaches should address (coach education, coach licensing, and coach representation). Through coach representation as the go-to organization for the Greek government and ministries POPA ignited specific changes and opportunities that include advancements relating to coach education and coach licensing.

This effect and progress were possible, even though POPA – as of now – functions solely as an organization operated by volunteers and still has great potential to increase its membership. Yet, the organization, when interviewed for this handbook, also recognized the importance to initiate the work, even if there are obstacles

and resistance: “Our goal is to improve the situation for coaches – you always have to keep this perspective in mind. Then you will make progress if you are persistent – sometimes fast, sometimes slow.”

A Theory of Change model for developing an organizational structure for coaches is presented below.

Responsible Organizations Theory of Change

SOLUTION

Clearly defined group of organizations in the country, responsible for:

- Developing coaching
- Promoting coaching
- Managing coaching

OUTCOME

to ensure

National Coaches Association

- Members are individual coaches or sport specific coaches' associations
- Lobbying for social/public recognition of profession
- Lobbying for improved work conditions, occupational safety, legal support
- Represent coaches in policy making process
- Delivering specific educational programs

National Coaches Regulatory Agency

- In charge of licensing
- In charge of accreditation
- In charge of education and continuing education standards
- In charge of disciplinary actions

INTERVENTIONS

to result in

- Create synergy effects between existing organizations building on their initiatives and expertise
- Start implementing changes outlined in the strategic plan developed
- Strengthen and expand network supporting organizational development on behalf of professional sport coaches
- Create mutual trust and open lines of communication between various players involved (educational, legal, political, organized sport etc.)
- Adapt/address needs in educational system
- Set up licensing system and registry
- Establish entity that is in charge of disciplinary actions
- Form independent coach association (based on individual coach memberships or membership of sport specific coaches' associations to be able to speak with one strong voice)

STRATEGIES

to ignite

- Use PEAK self-assessment score card to evaluate the current state regarding representation of coaches in your country
- Compile data on current initiatives and services addressing the following issues for coaches:
 - Employment situation (Contracts, payment, background checks, code of conduct, working hours etc.)
 - Education (Qualification, professional development, continuing education, degrees etc.)
 - Welfare and recognition (Health and medical care, retirement and pensions, licensing, etc.)
- Research best-practice solutions from other countries or contexts/professions
- Create implementation plan to improve organizational structure for professional coaches using, for example, the following guiding questions (PEAK framework, chapter 5):
 - What does this association/initiative offer that does not already exist? (Reason for existence/implementation)
 - How does this association/initiative distinguish itself from existing ones? (Differentiation)
 - 3. What is the connection to the existing system/organizations? (Cooperation)

PROBLEM/STATUS QUO

to inform

Professional sport coaches (coaches who make their livelihood from coaching), need an organizational structure to address issues related to professional practice and the regulation of coaching and to ensure that their voices are heard in decisions of the sport system relating to coaching

Of course, many context-specific variables must be taken into account when trying to improve the organizational structure for sport coaches. These include existing organizations, country specific cultural norms, political systems, and lines of communication as well as the role of volunteer coaches.

Throughout Europe, the position regarding volunteer coaching varies greatly. For example, Finland even has two separate and closely collaborating coaches' associations. The Finnish Coaches Association, founded in 1975, represents all coaches (paid and volunteers), whereas Professional Coaches of Finland, founded in 2002, represents full- and part-time paid coaches. The POPA in Greece has a clear stance regarding volunteer coaches: "POPA believes that coaches are professionals and have to be professionals – there are no volunteer teachers or volunteer doctors, so to be recognized as a profession there should not be any volunteer coaches" (POPA interview for handbook). As illustrated, when considering a highly evolved organizational structure responsible for coaches, the historically established role of volunteer coaching must be considered.

6 PEAK Recommendation “Coach Registry and Research”

The third PEAK Coaching Policy Framework recommendation is intended to facilitate empirical evaluation of coaching. It proposes that countries set up a Coach Registry to facilitate research in coaching by having respective data available on national and regional levels. Recommendation 3 reads:

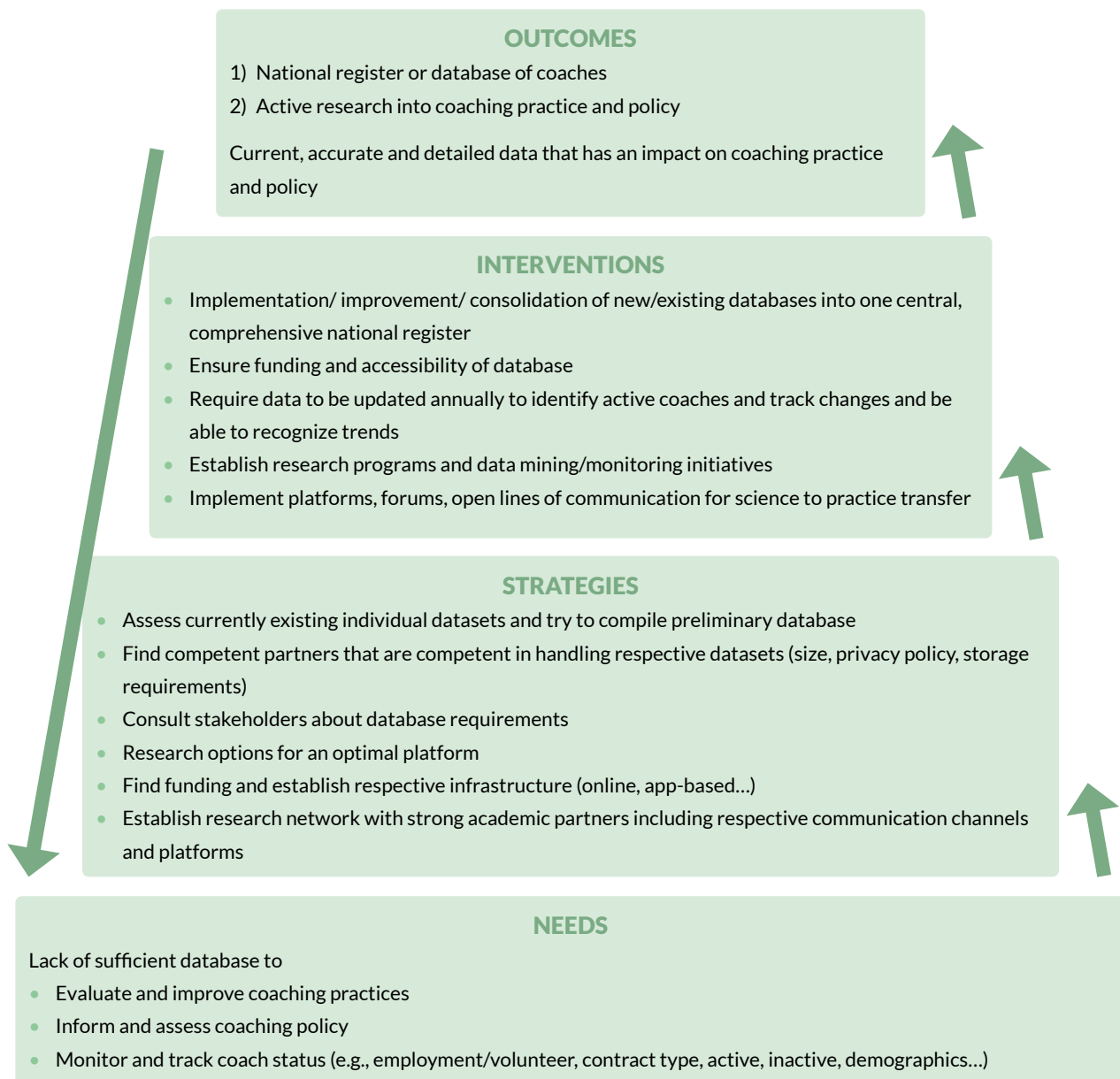
“Implement a national register or database of coaches in your country and ensure ongoing research into coaching.”

In chapter 6 of the PEAK Coaching framework, the authors conclude that coach registration and research are key factors to build strong evidence-based coaching programs as well as support good coach policy development. The role that databases can play in the advancement of sport science has been discussed for some years (Vincent et al., 2009) and is certainly relevant to the field of coaching science as well. Not only is evidenced-based practice, supported by adequate data, necessary to evaluate coaching programs and develop best-practice models. To assess the effectiveness of coach education programs, identify needs and gaps in program delivery, retention rates, coach development, continuing education effects, and demographics of coaches as they relate to diversity and inclusion, it is equally imperative to have data to support decisions.

Given the surge in professionalization seen in sport coaching, having a database that tracks coach development, painting a picture of the current status of coaching in respective regions, sports, levels of sport involvement etc. and informing about best-practices to build upon and shortcomings or trends to address is imperative. Additionally, data can also facilitate policy evaluation of changes and programs that have been implemented, making it possible to assess their effectiveness.

The PEAK coaching framework presents two examples of highly evolved data management systems that have been implemented to monitor sport coaches in the respective countries (Estonia and Belgium/Flanders, PEAK framework, chapter 6). Additionally, the two interviews conducted as part of compiling this handbook have provided additional support for the importance of research to support evidence-based coaching practice and policy programs. The board members of the Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA) stressed: “We are very proud to have very good scientists informing swimming practice in Portugal. One of the objectives when funding our organization back in 1977 was to share best-practices and acquire knowledge through science and research.” Not surprisingly, Portugal does also have a national coach registry and data driven evaluation of programs, policies and developments is a cornerstone of the PSCA’s efforts.

A “Coach Registry and Research” Theory of Change model is presented here.



As can be seen in the Coach Registry and Research Theory of Change model presented above, establishing a national registry or database, while already a complex process in itself, is actually only a means to an end. If the second part of the PEAK recommendation is to be implemented, respective research projects and programs, data management, tracking and monitoring all need to be created as well – for which current, detailed, and accurate coaching data are prerequisites. The creation of scientific knowledge and insights based on that data, however, present an equally challenging task. Building the respective networks, funding and programs have to be actively pursued and prioritized to become part of coach development and support professionalization. Again, the interview with the Hellenic Federation of Sport Coaches and Trainers (POPA) provides a successful example of how the Greek coaches' association embraces science to practice. In the process of consulting with the Greek government and ministries about a new "Sports Bill" (Greek Government, 2021) to address various needs regarding coach education and policies, POPA relied heavily upon data from scientific studies to support and underpin proposals. As Greece has a Coach Registry, POPA had data available to use in studies. Additionally, POPA stressed another reason why a national registry and database are extremely important when trying to advance coach policy and practice: "When trying to get your voice heard, there is strength in numbers. So not only is it important to try and represent as many sport-specific coaching associations as possible as POPA. Being able to highlight how many coaches you are lending a voice to – by having that number based on a current database – is key when negotiating policy changes."

7 PEAK Recommendation “Coach Education and NQF alignment”

PEAK Coaching Policy Framework recommendation four pertains to the field of coach education. It reads:

“Ensure quality of coach education programs in your country that align with your National Qualification Framework.”

A highly evolved coaching system is dependent upon high standards of coach education. Only well trained and educated coaches can play holistic roles in

- creating an optimal sporting environment for an organization or in a respective context/country
- impacting diverse societal groups and people regarding sport participation, performance, or promotion of active, healthy lifestyles
- working and developing people, not just teaching or training sports

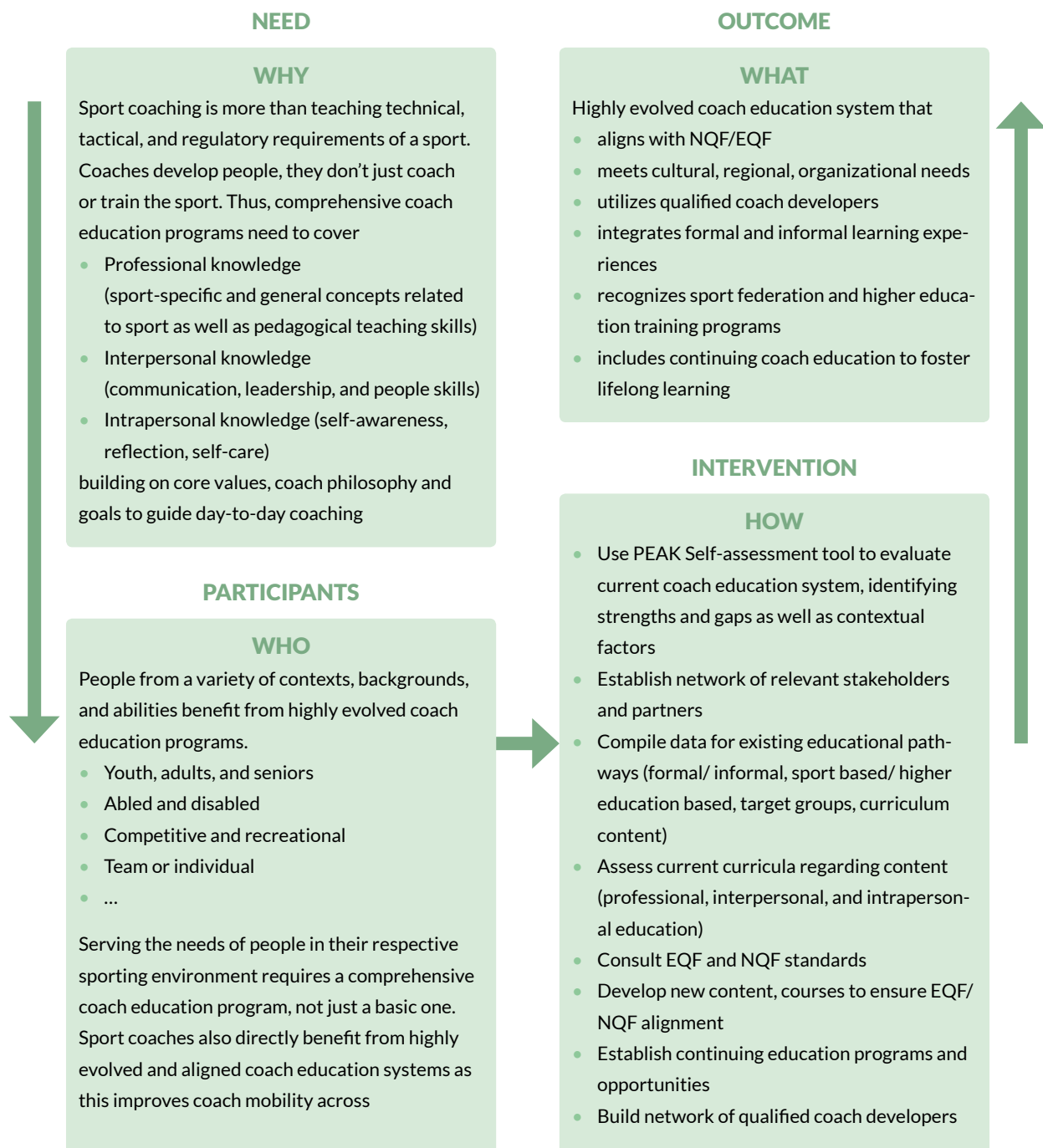
To do so, coaches need to develop skills and knowledge pertaining to more than technical, tactical, and regulatory information about their respective sports. Qualified coaches integrate insights from sport sciences such as anatomy, physiology, biomechanics, psychology, nutrition, motor behavior, and pedagogy into their individual coaching philosophy and expertise.

Considering the professionalization of coaching, where, increasingly, coaches are making a living with jobs in sport coaching, the issue of self-care and job flexibility as well as mobility across different jurisdictions become pertinent topics. While the evolution of coaching into a profession is currently a point of discussion, it highlights the need for well-aligned, quality coach education programs, certainly the major role that sport involvement and coaching experience play regarding the holistic personal development of those involved in sport. This calls for highly skilled and well-educated coaches.

The case study interviews conducted when compiling the present handbook support the importance of comprehensive coach education programs and pathways. This includes evaluation of proposed programs through scientific research, investigating program effectiveness. Part of the Swimming@school project initiated by the Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA) in close cooperation with the Portuguese Swimming Federation included in the development of a curriculum training program for swimming teachers, ensuring graduates acquire skills and knowledge to deliver high-quality school swimming lessons according to the proposed curriculum requirements. Aligned with PSCA's long-standing history of evidence-based practice and high-level sport science research a first pilot phase of program delivery included rigorous evaluation of content delivery and learning achievements. This highlights that coach associations as driving forces in advancing coaching policy recognize the importance of quality coach education programs as well as the need to make evidence-based decisions and evaluations.

Below a Theory of Change model for “Coach Education and NQF Alignment” is presented.

“Coach Education and NQF Alignment” Theory of Change model



As outlined in the model presented above, considering the major impact sport coaches have across a multitude of developmental, social, and health related facets of human behavior the need to establish highly evolved, effective, holistic, and well-aligned coach education programs becomes apparent. Indeed, not only those involved in various sporting contexts can benefit from establishing those kinds of educational systems. The coaches themselves can also benefit on multiple levels. Of course, quality education has value in and of itself. Quality education programs also provide coaches with self-care tools and skills, however, to prevent and manage burnout and stress. Additionally, a comprehensive approach to aligning existing programs or pathways of coach education, creating offers that help align them with national or international qualification standards, increases coaches' flexibility and mobility. A fact that, given the high level of international mobility especially in competitive sport environments today, cannot be underestimated. An example of international as well as national alignment of coach education programs was shared by the Hellenic Federation of Sports Coaches and

Trainers (POPA) when interviewed while preparing this handbook. POPA's successful efforts in contributing to a new Sports Bill (Greek Government, 2021) that was passed in June 2021 by the Greek government resulted in the decision to establish a National School of Coaches under the General Secretariat of Sport. The Sports Bill also ensures that graduates of coaching departments in all public and private post-secondary education institutions will receive licenses to practice coaching (C level) in the future – a perfect example of improvements to existing pathways resulting in better career advancement opportunities for coaches. An additional specific issue addressed by the Greek sports law is the recognition of university degrees in PE with football specialization for the acquisition of UEFA coaching licenses. Thus, the Greek Sports Bill also serves as a successful example for creating synergy between higher education and sports-based educational pathways.

8 PEAK Recommendation “Safe Sport”

Safe Sport is what PEAK Coaching Policy Framework recommendation five focuses on. It states:

“Implement safeguarding policies and programs to prevent harm and help ensure everyone in sport has a positive sport experience.”

Given the huge influence that coaches have, especially in youth sport, and the large amount of time they interact with youth athletes, especially in competitive sport settings, it is not surprising that the issue of creating and maintaining safe sporting environments has received increased attention over the last decades. Coaches and administrators or staff are responsible for creating specific sporting cultures in a given context and usually are the ones who have the closest working and emotional relationship with their athletes. They play a crucial role in safe sport. High-profile cases of child-abuse and child-sexual abuse in multiple countries like Germany, Ireland, and the US have made clear that abuse on several levels is a pertinent issue in sporting contexts. Along with media coverage in high-profile cases, researchers (Ohlert et al., 2020; Bjørnseth & Szabo, 2018) have published numerous studies on athletes’ experiences of violence and abuse in organized sport). One of those publications regarding athlete safety suggests that as much as one in seven athletes experiences unwanted sexual attention. These numbers highlight the importance of safe-sport initiatives as they relate to coaches and coaching practices. The PEAK framework (chapter 8) provides information on several safe-sport initiatives that the Council of Europe (CoE) engaged in over the last two decades. Through its projects the CoE helped with raising awareness, creating benchmarks, and developing educational resources focused on safe sport. Numerous best-practice collections and training materials are among the intellectual outputs, which can be implemented when establishing specific safe-sport initiatives. Those initiatives and training programs should not only focus on coaches, but also include other staff and administrators, especially those working with youth and children as athletes.

However, it is not only coaches, staff and administrators that are responsible for creating a specific sporting environment and culture. Peer athletes or parents must be considered as well when discussing safe sporting environments. While peers might be especially prone to engage in bullying or cyber-bullying behaviors based on the high social media exposure that everyone is exposed to nowadays, parents can contribute to an unsafe sporting culture as well. A “winning-at-all-costs” attitude, jealousy and envy regarding achievements, development, and attention all can lead to high levels of stress for youth athletes that harm their sporting experiences as well.

As such, safe-sport educational programs do not only need to target coaches, but also athletes and parents; and training materials that support the development of safe sport within the sport coaching context might also have to deal with how coaches create safe sporting environments with regards to peer interactions and parent involvement and conduct.

A Theory of Change model for “Safe Sport” is presented below.

Theory of Change model “Safe Sport”

IF

Basic requirements of safe sport are addressed, such as

- Issues prevalent in unsafe, abusive sporting environments (e.g., sexual & physical abuse, psychological abuse, stress, bullying, cyber bullying...) are acknowledged and discussed openly
- Independent research and studies are funded to monitor safe sport issues, identifying critical factors leading to abusive contexts and systems
- Codes of conduct, ethical codes, policies, and practice guidelines are established and implemented, soliciting necessary expertise and support from legal, legislative, or other authorities.
- Specific processes and support to enforce codes of conduct and deal with transgressions are put in place.
- Templates and tools are developed and distributed to help with educational efforts as well as case management

AND

Additional steps are being taken, such as:

- Coach education programs address the importance of safe sporting environments and teach tools to ensure a holistic safe sporting approach
- Resources are provided to prevent peer-athletes as drivers of abuse sporting environments and climates
- Screening systems are created and implemented to monitor safe sport issues
- Safe Sport-organizations or hotlines, independent from sport-based resources, are implemented to offer support and help independent from the sporting system

THEN

Safeguarding policies and programs are in place, creating a safe-sport culture and sporting environment that:

- prevent harm,
- help ensure everyone in sport has a positive sport experience
- provide tools and resources to manage incidents
- recognize the importance of safe-sport resources outside of sport organizations
- support athlete, coach and sport-participant well-being and mental-health

While it is, undisputedly, imperative to address and prevent abusive behaviors in sporting environments – as they have been much too prevalent – an aspect not previously discussed is the fact that safe sport initiatives should not only focus on preventing, reducing, protecting from, and effectively handling unsafe or abusive practices or incidents. Effective safe sport environments need to go beyond protection from abuse, creating a sporting culture that embraces athlete and coach well-being. Mental health of coaches and especially athletes has also been a topic that received enormous media attention in recent years, with the Tokyo 2020 (held in 2021) Olympic experiences of US gymnast Simon Biles and Japanese tennis super star Naomi Osaka serving as two examples. As such, coaching policy development initiated by clubs, associations, federations, or confederations also needs to address mental health issues pro-actively as these are integral parts of safe sporting environments and performance cultures.

Finally, an emerging issue regarding safe sport seems to be the need to establish resources such as hotlines, points of contact, or confidential, independent clearing houses outside of the sport system. In Germany, “Athleten Deutschland“, Germany’s first independent athlete association, whose mission is to represent, protect and elevate the rights and interests of German elite level athletes, recently has lobbied with the German government to create such an independent center for safe sport². In their opinion only a center for safe sport that operates independently of organized sport can adequately manage controversial cases of abuse and unsafe environments.

While the importance of safe sporting environments for protecting from abuse has received more recognition and seen more progress over the last decades, several areas, especially related to athlete and coach well-being, still need more attention – also as they relate to coaching policy development on local, regional, national, and international levels.

2 <https://athleten-deutschland.org/wp-content/uploads/Anregungen-fuer-ein-Unabhaengiges-Zentrum-fuer-Safe-Sport-Athleten-Deutschland-Februar-2021.pdf>

9 PEAK Recommendation “Coach licensing”

The focus of recommendation six of the PEAK Coaching Policy Framework lies on Coach Licensing. It reads:

“Implement a national, multi-sport licensing system for coaches that actively supports coach development in your country.”

The labor market for sport coaches has seen continuous growth internationally over the last decades. This is true for coaching in competitive, elite sporting environments as well as in recreational, youth sport, exercise, or physical education settings. Traditionally, sport federations or organizations were in charge of coach education programs. But with the growth of the labor market and the concurrent push for professionalization, regulation of coach education has seen a change towards being based on federal laws and governmental agencies. This shift also affected respective coach licensing schemes. More rigorous systems replaced previous ones led by sport federations independently; for many coaching fields licensing requirements and programs were introduced for the first time.

Having a strong, transparent coach licensing system is not simply intended to add more administrative hurdles to a field developing as a growing profession. With no coach licensing system in place, it remains unclear who can coach, what educational requirements are necessary in specific context or sporting levels, what kind of ethical guidelines coaches need to adhere to and what continuing education requirements need to be fulfilled in order to be able to continue coaching. All this can lead to fragmented career structures for coaches – the exact opposite to the professionalization that a growing sport coaching labor market requires.

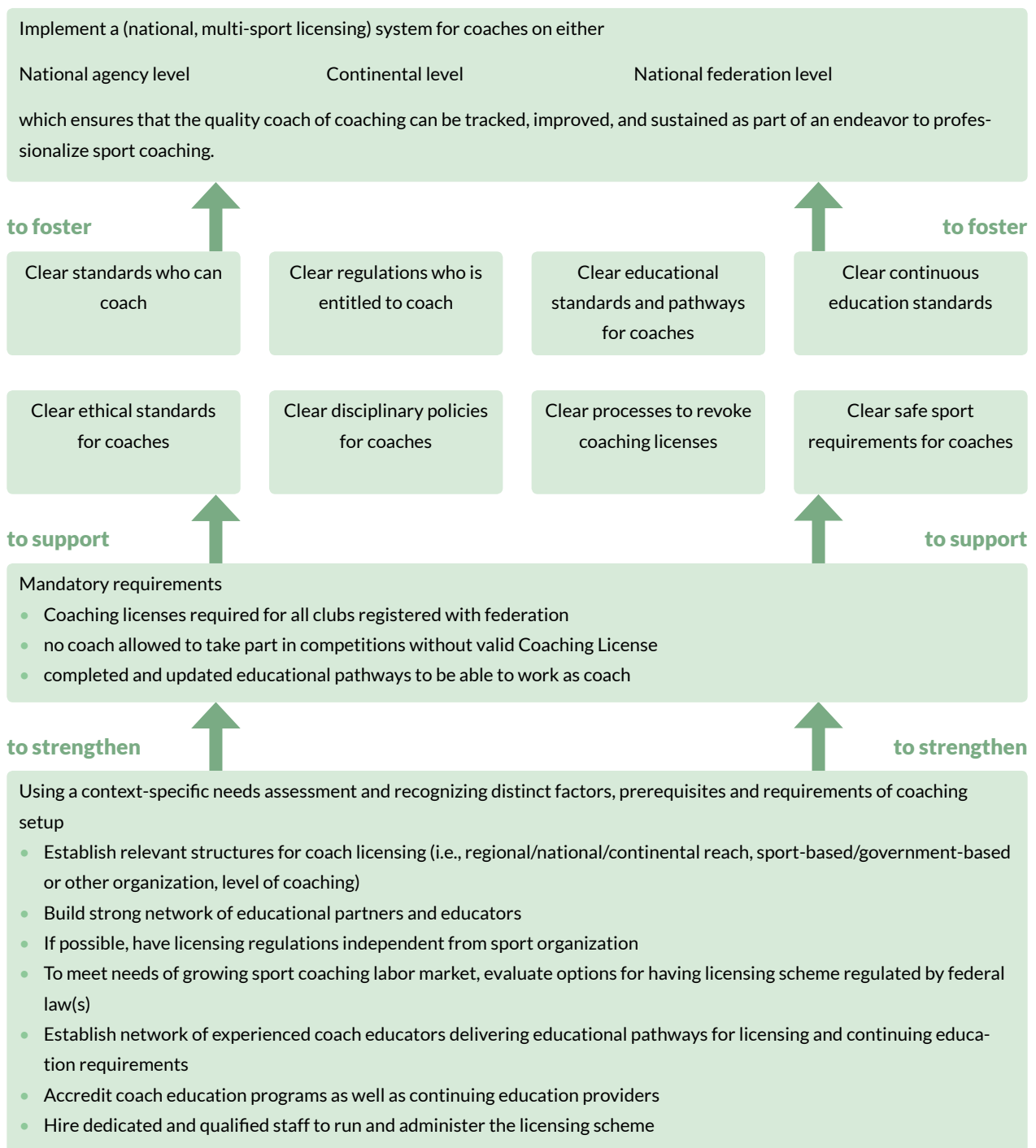
As such, creating a strong, transparent, coach licensing system that fits context specific needs and prerequisites will ultimately help to ensure quality coaching and safe sporting environments for everyone involved in sport, and that the quality of coaching can be assessed, evaluated, improved, and sustained.

The interviews with coaching associations conducted when compiling this handbook highlight the importance of strong coach licensing systems for sustained professionalization of coaching as well. The efforts by the Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA) resulting in a new “Sports Bill” (Greek Government, 2021) being passed in June 2021 by the Greek government also included specific measures pertaining to coach licensing. POPA successfully lobbied with the Greek government to require by law that the coach licensing structure in sporting environments needs to include A, B, and C levels. Previously this licensing structure was only required by ministerial decision, carrying less weight and, when in question, less consequences in cases of dispute or conflict. For POPA, the specific measures adopted by the new law relating to coach licensing specifically, advance coach policy significantly in the associations attempt to continuously improve the situation for sport coaches in Greece.

Additional measures regulated by the new Greek Sports Bill related to coach licensing ensure that graduates from coaching departments of all public and private postsecondary education institutions (a type of EU educational Vocational Training Institutions that must be respected by all its member countries) will receive a license to practice the profession of coach, at the C license level. Previously, those graduates did not have employment opportunities as coaches despite the fact that they studied for two and a half years. The Sports Bill also aligns Greek university degrees in PE with a football specialization with UEFA’s coach licensing system, illustrating how licensing systems can be improved by creating synergies between national and continental as well as sport-based and higher education-based coach qualification pathways. Finally, POPA successfully lobbied for lifelong training of coaches becoming mandatory, required by the new law. This change to compulsory continuing education will have a huge impact on sustainable professional development in sport coaching.

Below a Theory of Change model for “Coach Licensing” is proposed.

“Coach Licensing” Theory of Change model



As can be seen in the proposed Theory of Change model of “Coach Licensing”, the benefits of such measures span across many levels and intersect with the creation of coach registries as well as quality education pathways and their respective alignment with national or international standards. Ultimately, the specifics of the historical, cultural, regional, and sport-specific context need to be considered when planning on implementing and/or improving coach licensing systems. A critical component pertaining to advancing coach licensing schemes seems to be the decision to make valid coaching licenses mandatory for clubs/organizations to hire someone as a coach, and for coaches to be able to take part in any form of competition. Only when these requirements are introduced can coach licensing unfold its full potential of 1) improving quality of coaching for the benefit of more positive sport experiences of those engaged in various sporting environments; and 2) sustained professional development for the sport coaching as a profession with clear career pathways.

The interview with the Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA), conducted for this handbook, underpins this conclusion. PSCA stressed: “There is a very organized coach reference model in place in Portugal. Even basic swimming teachers need a license to work. With increasing levels of sport involvement (e.g., more competitive settings, higher levels of coaching licenses) are required. We are very proud to have such a clear licensing system in place, for us this is an important component to regulate coaching as a profession.”

As such, coach licensing seems to be a crucial cornerstone of coaching policy when it comes to sustainable professionalization and quality management for sport coaching.

10 PEAK Recommendation “Support for coaches”

The seventh PEAK Coaching Policy Framework recommendation focuses on providing support for coaches. Recommendation 7 reads:

“Implement mechanisms in your country to support volunteer and paid coaches.”

A central theme relevant when considering coaches’ need for support pertains to their status as either a professional (i.e., paid full- or part-time contracted) coach or a volunteer coach. When interviewed for this handbook, the president of the Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA) stressed the importance of this issue as it relates to coaching evolving and being recognized as a true profession: “POPA believes that coaches are professionals and have to be professionals to deliver the best services possible. There are no volunteer teachers or volunteer doctors, either. So, to be recognized as a profession in sport coaching there shouldn’t be any volunteer coaches.”

In reality, however, in many countries coaching remains a hybrid, part professional/ part volunteer, occupation. Historically, in many countries sport coaching was originally an all-volunteer occupation, and even today with a certain degree of professional development having occurred many sport clubs and organizations rely heavily on volunteers for service delivery (PEAK framework, chapter 10). Although an overarching theme of coaching policy development is continued professionalization of sport coaching, reality calls for volunteer coaches’ recognition as a cornerstone of many sporting environments. In many countries, without volunteer coaches, many sporting activities could not happen; people involved in multiple sporting environments, from recreational to elite levels, would not be able to benefit from opportunities for positive development, holistic personal growth, and a more healthy, active lifestyle.

While it is important to recognize the distinction between paid and volunteer coaches and how their needs for support might differ, there also seems to be an underlying theme that needs to be addressed. Regardless of paid or volunteer coaching roles, any sport coach stands to benefit from increased lobbying efforts to have coaches’ impact and significant contributions to individuals and groups developing their full physical, social, and emotional potential publicly and socially more readily recognized. While this lobbying could result in more stable, more readily available, and less precarious working environments and opportunities for paid coaches, volunteer coaches would benefit as well. For them, public recognition would go a long way in improving motivation and feeling as making a valued contribution.

Below, a Theory of Change model pertaining to “Support for Coaches” is presented.

SOLUTION

Implementation of national mechanisms to support volunteer and paid coaches to help

- enhance recognition of sport coaching as a profession
- ensure greater retention of coaches in the field
- improve quality of coaching provision

OUTCOMES

- Increasing recognition and support for professional coaches to sustain successful careers
- Increasing recognition, guidance, support, and quality of volunteer coaches
- Support programs that meet the needs of paid and volunteer coaches, housed in the specific cultural, legal, developmental context of the country/sport
- Continued move to professionalization of the field of sport coaching

STRATEGIES & INTERVENTIONS

- Create events that celebrate coaches' achievements and contributions publicly (e.g., regional, national or international days of recognition, awards)
- Establish national standards to foster volunteer involvement that help organizations to attract, manage, recognize, and retain volunteers and improve their experience
- Support volunteer coaches by employing qualified Coach Developers, specifically hired to assist volunteers; or through special training programs and funding schemes that serve to support volunteer coaches
- Help professional coaches navigate challenges specific to their work environments (contracts, working hours, stress load, etc.)

CHALLENGES

- Many volunteer and paid coaches feel undervalued and under-supported.
- Lack of support and public recognition of sport coaching.
- Many sporting environments see high coaching turnover.
- Lack of support undermines quality of coaching provision.
- Managing the needs of the diverse coaching continuum from full-time professional coach to volunteer coach.

Aside from lobbying efforts and strategies to increase public recognition of sport coaches in all roles – paid or volunteer – it seems imperative to implement strategies supporting volunteers. Given the fact that they do not hold specific contracts, agreements, specialized qualifications, specific training, and guidelines, volunteers are especially prone to feel under-valued, under-supported and to subsequently disengage from their volunteer coaching role. It seems imperative that specific programs, standards, and training opportunities are created to support volunteer coaches, specifically. As long as sporting environments still rely on a large number of volunteers to facilitate coaching environments, not providing these kinds of resources can lead to less opportunities for sport involvement, further exacerbating the trend to less active lifestyles, more sedentary behavior, and social disconnect in many societies worldwide. It seems that only with strong support for volunteer coaches, sustainable coaching policy development towards professionalization of sport coaching will be feasible.

11 PEAK Recommendation “Women in coaching”

PEAK Coaching Policy Framework Recommendation #8 highlights the importance to address gender inequalities that undoubtedly are still very prevalent in the often male-dominated sporting environments and organizations. It reads:

“Implement relevant, evidence-based national-level policy or programs to support women in coaching.”

While gender equality has essentially been attained when considering sport participation by athletes on the field (almost 50% of athletes competing at the 2016 Rio Olympic Games were female; PEAK framework, chapter 11) in many ways sport remains male dominated on multiple levels, lacking gender equality and gender equity. For example, while participation for women and girls has improved significantly, female professional athletes still experience a significant pay gap when it comes to sponsorship opportunities and prize money, especially. The pay gap can also be seen for many women coaches or when comparing payment of coaches of men’s to those of women’s teams.

A significant issue from a coaching policy perspective remains that many barriers for women to be appointed or hired in leadership positions in sporting environments or organizations persist. Against the backdrop of the global recognition of the importance of gender equality by United Nations Sustainable Development Goal #5³ – “Gender equality is not only a fundamental human right, but a necessary foundation for a peaceful, prosperous and sustainable world.” – addressing gender inequalities in sport becomes a critical aspect of advancing sport coaching policy as well.

The interviews with coaching associations conducted when compiling this handbook illustrate the need for additional action and activities supporting women in coaching. For example, representatives from the Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA) confirmed that in their organization, and thus when considering the swimming coaches profession in Portugal, currently men significantly outnumber women. “Successfully implementing our current project Swimming@school, aimed at improving swimming literacy and water safety through a grassroots approach implemented in municipalities and their respective primary education school clusters, can ultimately increase the demand and working conditions for swimming coaches and trainers. Thus, women coaches can also benefit.” Facing multiple challenges when lobbying for and trying to implement coaching policy changes specific support for women coaches is often still not a priority.

The Hellenic Federation for Sports Coaches and Trainers (POPA) when interviewed also acknowledged that coaching policy specifically focusing on support for women coaches is – for now – “a weak point for our organization”. The POPA president added: “Currently, our priority is to establish a solid foundation and framework for all coaches. Having many of our positions on coaching policy requirements implemented in the recently passed new Sports Bill⁴ by the Greek government has been a huge step and success. With this primary focus on creating a solid foundation of coaching policy we feel that we are now in a position to shift our attention to activities for women in coaching.”

A Theory of Change model for “Women in Coaching” is proposed below.

3 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>

4 cf., Greek Government (2021)

Theory of Change model “Women in Coaching”

IF DURING EMERGING STAGE...

Sport organizations commit to basic intentions such as

- Documenting and acknowledging traditionally existing inequalities in sport coaching/leadership
- Recognizing the importance and need to implement gender equity policies
- Creating gender equity policies that provide clear goals and benchmarks to improve gender balance in coaching
- Adapting language and content used in sport organizations’ communication to reflect gender balance
- Promoting successful women coaches to serve as role models for future female coaches and to reduce gender stereotypes among boys and men

AND DURING THE MATURE STAGE...

Sport organizations put into action

- specific, evidence-based, and monitored support programs for women coaches (e.g., education programs, mentorships, leadership internships, child support strategies)
- adapted hiring procedures that reduce gender bias in male dominated contexts (e.g., requirement to interview a minimum number of female candidates, privilege minority candidates in cases of equal qualifications)
- gender requirements and quotas for specific teams or events with both female and male competitors
- changes to work environments and the organizational culture to ensure they support women coaches (e.g., creating supportive, knowledge-sharing, risk-taking work environments that value adopting a growth mindset approach; providing protection from discrimination and abuse; adopting policies relating to pregnancy and childcare)

THEN A HIGHLY EVOLVED COACHING SYSTEM IS CREATED:

Women in coaching are supported by relevant, evidence-based national-level policies or programs, that create

- a more diverse and balanced coaching workforce
- a larger and richer talent pool of coaches
- more choices and positive experiences for athletes
- more diverse leadership (which has been shown to result in improved corporate performance in business settings)

As described in the Theory of Change model above, change in coaching policy relating to women in coaching requires a step-by-step approach. First, organizations must acknowledge the need for change and commit to basic intentions and measures. Only with a shift from this emerging stage to a mature policy stage can real action and subsequent changes toward reduced gender inequities for women be expected. During the mature phase organizations implement more specific measures addressing the educational, developmental, and structural needs of women to increase their representative within their workforce. Even more challenging, however, are the necessary changes in policies related to the working environment. The ultimate challenge relates to the shift in workplace- and organizational culture required when striving for gender balance within an organization.

Seeing the lack of progress in creating opportunities and adapting working environments for women in coaching a concerted effort by multiple constituents underpinned by a strong policy foundation seems to be recommended. The positive effect that specific gender requirements and quotas in teams or events for both male and female athletes have had in recent years (PEAK framework, chapter 11) seems to suggest that adopting similar strategies in sporting environments where women are still underrepresented could help closing the gender gap for women in coaching.

12 PEAK Recommendation “Diversity in coaching”

The ninth recommendation proposed by the PEAK Coaching Policy Framework focuses on diversity in coaching:

“Implement relevant, evidence-based national-level policy or programs to support under-represented groups in coaching (e.g., race and ethnicity, sexual orientation, class, ability status, age, religious beliefs, disability, etc).”

Diversity and inclusion (D&I) is a topic that has been receiving increasing attention in sport and other policy fields. As such, it is also relevant when considering coaching policy for the 21st century. At the core, diversity in coaching reflects an organizational culture within sport clubs, associations, federations, confederations, or other entities that values, equity, diversity, and inclusion. For coaching policy, there is need to address D&I from multiple perspectives.

First, diversity and inclusion are important when considering the prevalence of dominant networks, knowledge, attitudes, norms, standards, and ideologies that have formed historically in the often male-dominant sporting arenas. Research is emerging that supports the notion of improved performance based on enhanced decision making in organizations actively promoting and fostering diversity and inclusion (e.g., Ohunakin et al., 2019). These D&I efforts would be reflected in a diverse setup of coaches, staff, administrators, educators, or volunteers throughout a sport organization.

A second aspect of D&I as it pertains to coaching and coaching policy is the need to focus on enabling and supporting coaches with respect for diversity and inclusion. Equally important, coaches need to foster and encourage equity, diversity, and inclusion within their teams and among their participants. Thus, strategies to be able to meet D&I requirements need to be considered when creating, revising, or updating coach education programs or continuing education opportunities. In today’s societies that are characterized by an increasing multicultural, ethnic mix throughout basically all aspects of day-to-day life, coaches that embrace the value and ideas of diversity and inclusion can act as (ethnically diverse) role models, which allows ethnically diverse participants to benefit. Having actual role models, they can relate to and encourage behavioral change that leads to improved sport participation.

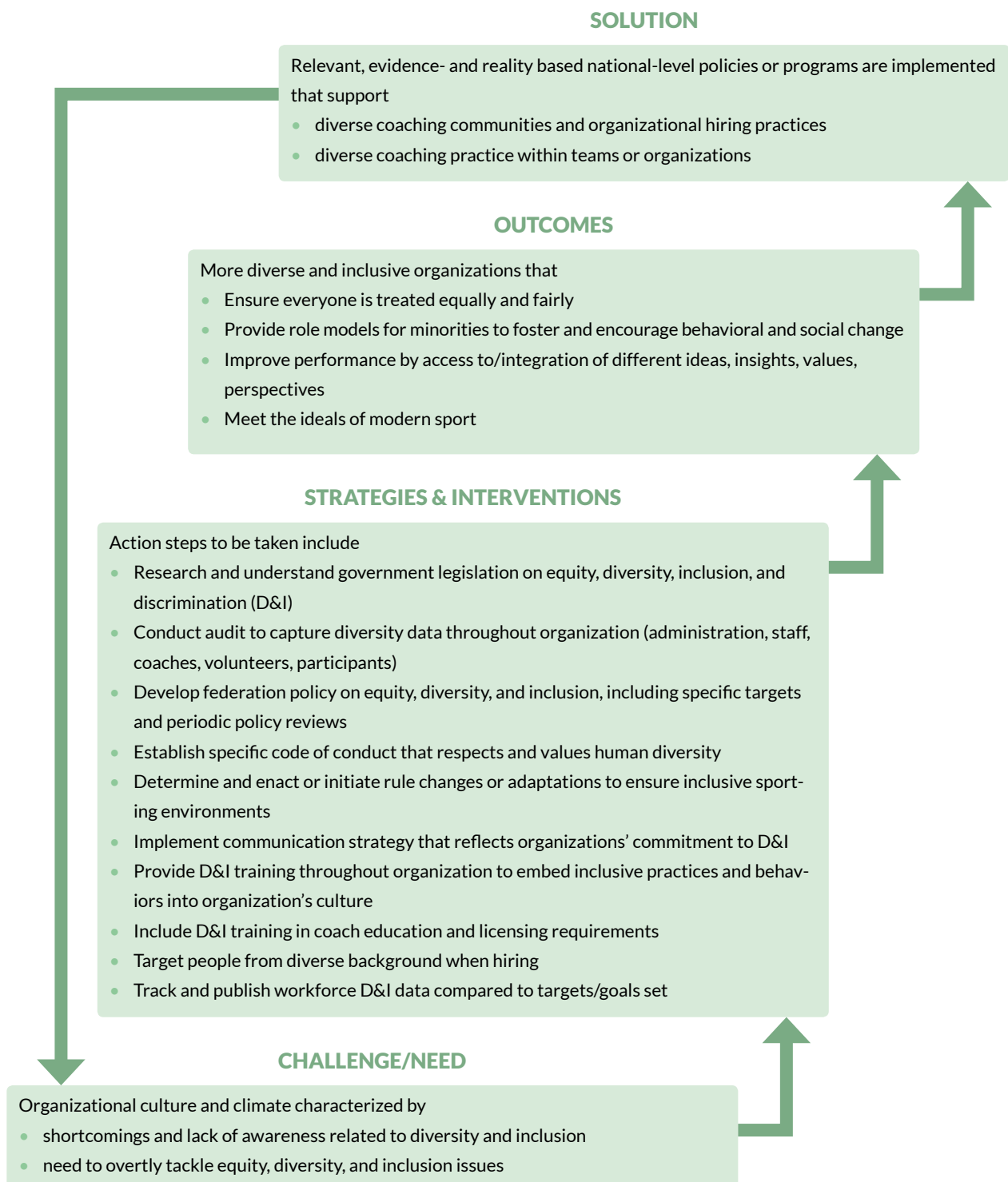
As can be seen, diversity in coaching is a coaching policy field that is very complex and transcends multiple layers, including the multifaceted aspect of organizational sport culture.

For coaching associations interviewed when compiling this handbook, diversity of coaching was not a policy field that they were able to focus on so far. The Hellenic Federation for Sports Coaches and Trainers (POPA) acknowledged that coaching policy specifically focusing on diversity in coaching is – for now – “a weak point for our organization”. The POPA president stated: “Currently, we are establishing a solid foundation and framework for all coaches. Having many of our positions on coaching policy requirements implemented in the recently passed new Sports Bill⁵ by the Greek government has been a huge step and success. With this primary focus on creating a solid foundation of coaching policy we feel that diversity in coaching can now become an aspect we start to focus on.”

A Theory of Change model for “Diversity in coaching” is proposed below.

5 cf., Greek Government (2021)

Theory of Change model “Diversity in Coaching”



While diversity in coaching has not been a “hot topic” that coaching associations or sport organizations have addressed extensively in the past, modern sport embracing the ideal of diversity and inclusion while require future changes and efforts in this field of coaching policy.

Aside from the opportunities for more positive sporting experiences for all participants – regardless of differences in ethnicity, gender, age, national origin, disability, sexual orientation, education, and religion – that coaches, coach associations and sport organizations should embrace, several factors underpin the importance of highly evolved D&I coaching policies. Organizations that meet D&I challenges will stand a chance to benefit

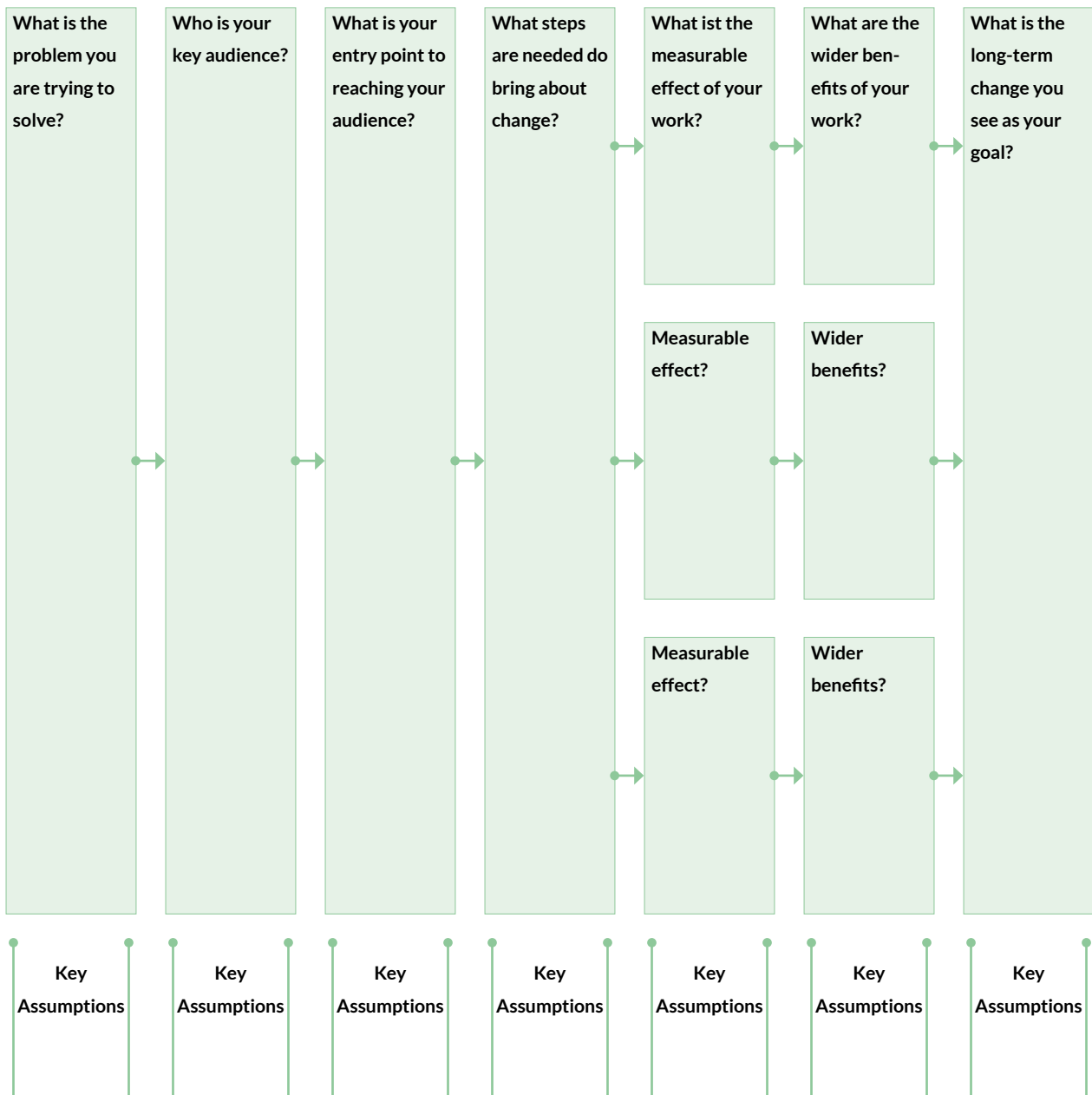
from improved performance. Finally, increasing mobility and migration in our fast-changing world we live in today, lead to multicultural, increasingly ethnically mixed populations. These changes also affect sport clubs and organizations as they can only sustain or grow their membership base if they successfully understand, embrace, and tackle diversity, equity, and inclusion issues in their sport context.

13 References

- Bjørnseth, I., & Szabo, A. (2018). Sexual Violence Against Children in Sports and Exercise: A Systematic Literature Review. *Journal of Child Sexual Abuse*, 27(4), 365–385.
- Ghate, D. (2018). Developing theories of change for social programmes: co-producing evidence-supported quality improvement. *Palgrave Communications*, 4(1), 1-13.
- Greek Government (2021). LAW No. 4809/19-6-2021, *Newspaper of the Government no. 102a*. Accessible online (in Greek): <https://www.e-nomothesia.gr/kat-athlitismos/nomos-4809-2021-phek-102a-19-6-2021.html>
- Harrison, H. & McGeehin, M. (2021) EU Mapping & Good Practice Analysis. Accessed at https://www.peak-coaching.eu/wp-content/uploads/2021/03/PEAK_EUMappingGoodPracticeAnalysisReport.pdf
- Ohlert, J., Vertommen, T., Rulofs, B., Rau, T., & Allroggen, M. (2020). Elite athletes' experiences of interpersonal violence in organised sport in Germany, the Netherlands, and Belgium. *European Journal of Sport Science*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/17461391.2020.1781266>
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102.
- Peden, A. E., Franklin, R. C., & Larsen, P. (2009). Survey of primary schools across Australia: an examination of key water safety issues. *International Journal of Aquatic Research and Education*, 3(2), 10.
- Taplin, D. H., & Clark, H. (2012). *Theory of change basics: A primer on theory of change*. New York, NY: Act-Knowledge.
- Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). *Theory of change. Technical papers: a series of papers to support development of theories of change based on practice in the field*. New York, NY: ActKnowledge.
- Vincent, J., Stergiou, P., & Katz, L. (2009). The role of databases in sport science: Current practice and future potential. *International Journal of Computer Science in Sport*, 8(2), 50-66.

14 Appendices

14.1 Appendix 1: Worksheet “Theory of Change”



Worksheet by “Development Impact & You” (Accessed at <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>)

14.2 Appendix 2: Interview Guide Coaching Associations

Interview Guide

The Federation (Organization/Association)

- What is the name, structure, goal of federation (organization/association)?

The Interviewee

- What is the position within the organization/association?
- What are his/her responsibilities?
- What is the role in the current coaching policy project?
- What is his/her personal (coaching) background?

The coaching policy project

- What is the main goal of the project?
- What are the benefits from the organization's perspective?
- What is the impact on coaches/coaching policy?
- How was it initiated?
 - Top Down or Bottom Up?
- Who are the main drivers?
- What are the main obstacles?
- What is the timeframe?
- Where are you now? What have you achieved, what still has to be resolved?

The stakeholders involved

- Who is the organization working with?
- Who is coordinating work of the stakeholders?
- Who are the driving forces?
- Who are slowing things down?

The lessons learned

- What are things that you have learned about policy making for coaching?
- What are best practice examples – that could help other projects?
- Where are obstacles – that other projects could avoid, prepare for?

The PEAK recommendations

- How does your project relate to the PEAK areas for coaching policy?
 - Definition of Coaching
 - Responsible Organization(s)
 - Coaches' Association
 - Coach Registry and Research
 - Coach Education and NQF Alignment
 - Safe Sport
 - Coach Licensing
 - Support for Coaches
 - Women in Coaching
 - Diversity in Coaching

Conclusion

- Anything that comes to mind we haven't discussed so far?
- Anything policy makers, stakeholders need to hear as far as advancing coaching policy?

15 Partners

European Elite Athletes Association (EU Athletes):

<https://euathletes.org/>

Finnish Olympic Committee:

<https://www.olympiakomitea.fi/>

Foundation of Sport Education and Information:

<https://www.spordiinfo.ee/Tutvustus-2>

German Sport University Cologne (GSU):

<https://www.dshs-koeln.de/en/institute-of-european-sport-development-and-leisure-studies/>

International Council for Coaching Excellence (ICCE):

<https://www.icce.ws/>

International Council of Sport Science and Physical Education (ICSSPE):

<https://www.icsspe.org/>

Sport Ireland Coaching:

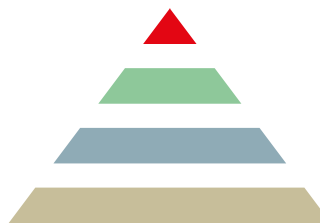
<https://www.sportireland.ie/coaching>

Swiss Federal Institute of Sport Magglingen (SFISM):

<https://www.ehsm.admin.ch/en/home.html>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PEAK

Policy, Evidence and Knowledge in Coaching

Manuel de développement et d'instauration de Coaching Policies et Good Governance efficaces en Europe

Auteur :

Dr. Sebastian Brueckner

Conseil international pour
l'éducation physique et
la science du sport

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication reflète uniquement les opinions de l'auteur et la Commission ne saurait être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.



SFISM
Swiss Federal
Institute
of Sport
Magglingen

Table des matières

1	Introduction	3
2	Méthodes	5
	Résumé	6
3	Études de cas sur le processus d'amélioration des politiques	7
3.1	Première étude de cas : La Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA)	7
3.2	Deuxième étude de cas : Association portugaise des entraîneurs de natation (PSCA)	9
4	Recommandation PEAK « Définition d'entraînement »	12
	« Définition d' « Entraînement » » Théorie du changement	13
5	Recommandation PEAK « Organisme(s) responsable(s) »	15
	Organismes responsables, Théorie du changement	17
6	Recommandation PEAK « Inscription et recherche des entraîneurs »	19
7	Recommandation PEAK « Formation des entraîneurs et conformité CNC »	22
	« Formation des entraîneurs et conformité CNC » Théorie du changement	23
8	Recommandation PEAK « Sport sécurisé »	25
	Modèle de théorie du changement « Sport sécurisé »	26
9	Recommandation PEAK « Accréditation d'entraîneur »	28
	Modèle de théorie du changement « Accréditation d'entraîneur »	29
10	Recommandation PEAK « Aide aux entraîneurs »	31
11	Recommandation PEAK « Femmes entraîneures »	33
	Modèle de théorie du changement « Femmes entraîneures »	34
12	Recommandation PEAK « Diversité dans l'entraînement »	36
	Modèle de théorie du changement « Diversité dans l'entraînement »	37
13	Références	39
14	Annexes	40
14.1	Annexe 1 : Feuille de travail « Théorie du changement »	40
14.2	Annexe 2 : Guide d'entretien avec les Associations d'entraîneurs	41
15	Partenaires	42

1 Introduction

Ce « **Manuel de développement et d'instauration de Coaching Policies et Good Governance efficaces en Europe** » a été élaboré dans le cadre d'un projet pluriannuel, « Policy, Evidence And Knowledge in coaching » (PEAK). À travers ses différentes étapes, le projet de Coaching Policy PEAK a ajouté des jalons à l'ensemble des connaissances concernant la promotion et le soutien de politiques d'entraînement efficaces. Les principales conclusions, résumées dans neuf recommandations de coaching policy, ont été présentées dans le cadre du PEAK European Coaching Policy Framework. C'est une chose, cependant, de rechercher et de publier un modèle de qualité d'entraînement ou un cadre pour les coaching policies décrivant les bonnes pratiques de gouvernance nécessaires pour promouvoir et soutenir la mise en œuvre de la Coaching Policy en Europe. Mais pour avoir un impact sur les changements réels de coaching policy dans les pays européens, ce modèle et ce cadre, construits sur la base d'une perspective européenne et transnationale, doivent être traduits en tâches ou processus tangibles réels à mettre en pratique dans les contextes nationaux. Ce manuel est destiné à fournir des stratégies pouvant aider les principales parties prenantes à instaurer en Europe des coaching policies conçues pour être efficaces. Les fédérations sportives européennes, les gouvernements et les associations d'entraîneurs disposent ainsi d'une boîte à outils conçue pour aider à identifier les points forts et les domaines nécessitant une coaching policy dans les cadres et contextes nationaux. Pour mettre en évidence les stratégies de changement réussies, ce manuel fournit également deux exemples nationaux d'instauration de changement de politique.

Les productions intellectuelles précédentes publiées par l'équipe du projet PEAK se sont concentrées sur l'élaboration d'un cadre théorique méthodologiquement solide pour la Coaching Policy en Europe. Cet outil d'auto-évaluation créé dans ce cadre peut être utilisé par les gouvernements nationaux ou d'autres parties prenantes concernées pour évaluer l'état actuel de leur coaching policy nationale. Partant de cette « évaluation des besoins », ils peuvent identifier et hiérarchiser les domaines à améliorer. Il peut également aider les gouvernements à évaluer la qualité de la coaching Policy au sein de diverses organisations relevant de leur compétence.

Production intellectuelle finale de l'équipe du projet PEAK, ce « **Manuel de développement et d'instauration de Coaching Policies et Good Governance efficaces en Europe** » servira de lien pour favoriser et déclencher le changement vers de meilleures politiques et une gouvernance d'entraînement optimisée dans toute l'Europe. Il a donc pour objectif de fournir d'éventuelles « feuilles de route » facilitant le changement vers une meilleure gouvernance et des politiques en matière d'entraînement. Pour atteindre cet objectif, le manuel présente des processus spécifiques ou des éléments d'action qui aideront à mettre en pratique les recommandations de Coaching policy proposées par le cadre PEAK. Pour ce faire, le modèle de la théorie du changement (Taplin & Clark, 2012) est utilisé comme esquisse fournissant un contexte et une structure aux actions et initiatives proposées et destinées à aider à améliorer la coaching policy au sein des pays européens. Le chapitre 2 fournira de plus amples détails sur les raisons pour lesquelles ce modèle de changement a été sélectionné dans ce contexte.

Voici un bref aperçu du manuel :

Il a été divisé en quinze sections. Dans un premier temps, nous nous penchons sur la définition de la théorie du changement (Taplin et al., 2013). Deux études de cas de projets réussis améliorant la coaching policy en Grèce et au Portugal sont ensuite respectivement présentées. Les informations issues de projets mis en œuvre avec succès sont conçues pour éclairer les sections suivantes. Chaque section suivante se concentrera sur l'une des recommandations de la coaching policy PEAK. Pour chacune d'entre elles, une stratégie de théorie du changement a été créée, laquelle peut être utilisée ou adaptée dans des contextes nationaux pour instaurer à l'avenir

des coaching policies améliorées dans toute l'Europe. Alors que les sections 1 à 3 offrent des informations générales sur l'approche méthodologique adoptée dans ce manuel et fournissent des informations contextuelles utiles, les sections 4 à 12 sont conçues comme des textes « autonomes ». Chacune de ces sections se concentre sur une recommandation spécifique du cadre d'entraînement PEAK et peut être utilisée par les parties prenantes et les lecteurs intéressés séparément des autres sections afin d'en savoir plus sur les actions envisageables pour faire avancer les coaching policies.

Ce manuel s'adresse aux représentants des fédérations sportives européennes, des gouvernements nationaux, des associations d'entraîneurs et aux autres personnes impliquées dans l'élaboration des politiques d'entraînement. Ces parties prenantes peuvent trouver des idées et des stratégies utiles pour concrétiser les conclusions de l'équipe du projet PEAK et de fait entraîner une amélioration des coaching policies. Ces dernières peuvent quant à elles aider les entraîneurs à tous les niveaux de participation sportive à offrir un leadership d'entraînement de qualité se traduisant par des expériences sportives améliorées et sécurisées pour les participants à toutes les étapes de leur cheminement d'athlète.

2 Méthodes

La portée du projet européen « Policy, Evidence And Knowledge in coaching » (PEAK) ne se limite pas à rassembler de nouvelles connaissances (académiques), à fournir une analyse du statu quo des normes de la coaching policy et des outils d'évaluation respectifs ou à diffuser un état des lieux cadre à la pointe de la technologie pour réglementer des coaching policies fonctionnant de manière durable. En fait, faire la différence pour les entraîneurs dans leurs contextes nationaux respectifs grâce au transfert de connaissances théoriques (c'est-à-dire la recherche, l'évaluation, le cadre) à la pratique (mise en œuvre de changements politiques réels) fait partie intégrante du projet PEAK. Cependant, ce transfert de la science à la pratique est notoirement difficile à réaliser : une multitude de facteurs, de limites et d'obstacles (qui varient et diffèrent selon les contextes spécifiques dans les contextes nationaux ou régionaux) doivent être pris en compte. Pourtant, même si le changement réel n'est pas facile à réaliser et qu'il n'existe certainement pas d'approche « taille unique » pouvant être facilement appliquée pour faire progresser la politique d'entraînement dans tous les contextes, nous proposons et introduisons une approche de théorie du changement (TdC). (Taplin & Clark, 2012) à la pratique de la coaching policy. La TdC a été adoptée comme méthode pour décrire et illustrer comment et pourquoi un changement prévu dans un contexte spécifique devrait se produire. C'est « ... en fin de compte, rien de plus qu'une voie planifiée vers des résultats ; elle décrit la logique, les principes et les hypothèses qui relient ce que fait une intervention, un service ou un programme, et pourquoi et comment il le fait, avec les résultats escomptés » (Ghate, 2018).

Un graphique des étapes clés et des paramètres essentiels à une approche TdC est fourni dans la Figure 1.

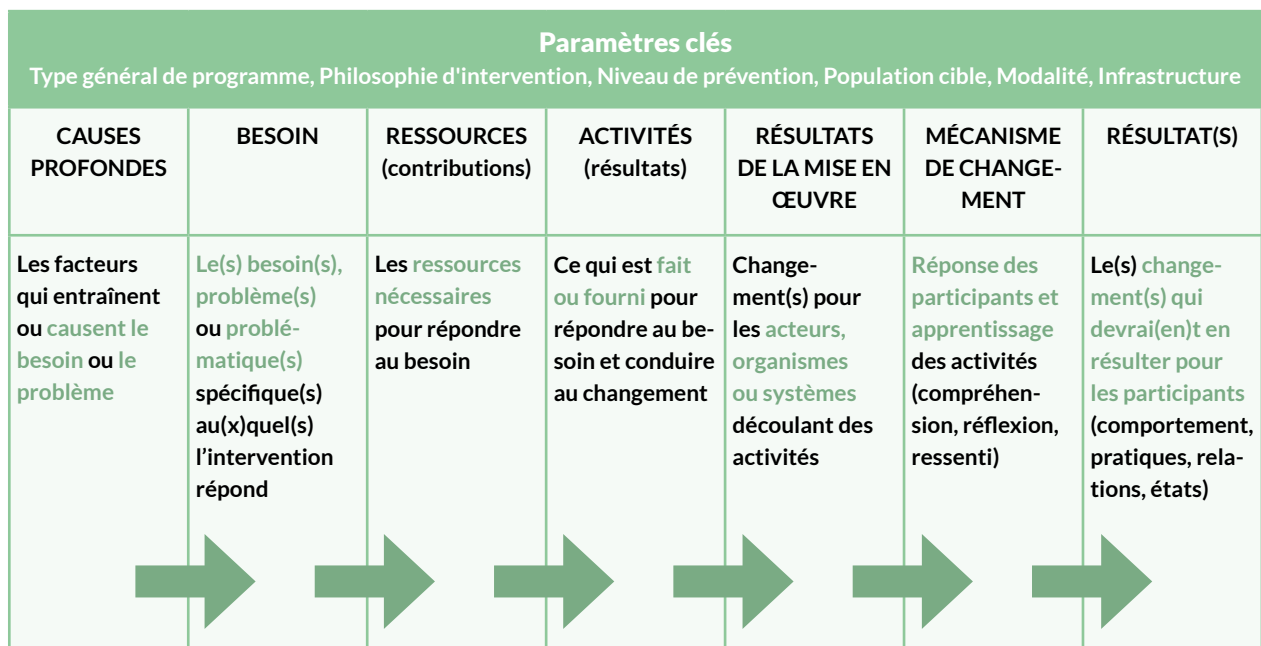


Fig. 1 : Théorie schématisée du modèle de changement¹. © 2017, The Colebrooke Centre for Evidence and Implementation

Aspect clé de la théorie du changement, le processus commence par l'objectif visé. À partir de là, il convient d'utiliser la cartographie rétrospective pour créer la feuille de route visant à atteindre cet objectif à long terme (dans l'ordre inverse, donc, la cartographie rétrospective) en remplissant les objectifs intermédiaires

1 Cette figure est protégée par la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0. Reproduite avec la permission du Colebrooke Centre for Evidence and Implementation; © Colebrooke Centre for Evidence and Implementation, tous droits réservés : Ghate, D. (2018) Élaboration de théories du changement pour les programmes sociaux : coproduction d'améliorations de la qualité fondées sur des données probantes *Palgrave Communications*, 4(1), 1–13.

respectifs, les résultats, les hypothèses, les indicateurs et les conditions préalables. Suite à une approche TdC, il convient donc d'envisager six étapes :

1. Identifier l'objectif à long terme et les hypothèses respectives qui s'y rapportent
2. Utiliser la cartographie rétrospective à partir de l'objectif à long terme : déterminer quoi et pourquoi en fonction des conditions préalables ou des exigences nécessaires pour atteindre l'objectif
3. Analyser les facteurs existant dans votre système sans lesquels la théorie ne fonctionnerait pas
4. Peser et choisir les interventions les plus stratégiques pour amener le changement souhaité
5. Créer des indicateurs pour mesurer la progression du changement (résultats souhaités ou indicateurs de performance)
6. Fournir un résumé narratif pour expliquer la logique de l'initiative

Cette compréhension générale de la TdC peut expliquer les informations respectives des sections suivantes. Tout au long de ces sections, le modèle de TdC décrit est utilisé pour mettre en évidence les changements de politique liés aux neuf recommandations de coaching policy proposées dans le cadre PEAK. Bien que certaines des recommandations puissent être liées dans des contextes spécifiques, il est possible de considérer un aperçu du processus de théorie du changement indépendamment des autres et ce, pour chacune des neuf recommandations du cadre. Les lecteurs peuvent utiliser l'étude de cas et les idées de pratiques réussies présentées, soutenues par le modèle TdC, comme catalyseurs du changement dans leurs contextes spécifiques respectifs.

Résumé

Cette section a fourni un aperçu de base du modèle de la théorie du changement et a souligné comment le modèle pouvait être appliqué dans un contexte de coaching policy. Pour en savoir plus sur la théorie du changement et adopter cette approche, de nombreuses ressources peuvent être trouvées sur Internet en effectuant une recherche à l'aide des mots-clés « théorie du changement ». Les lecteurs intéressés trouveront alors les sites Web respectifs qui répondront le mieux aux questions et à leurs besoins spécifiques. De plus, une feuille de travail sur la théorie du changement a été incluse dans ce manuel en annexe 1, laquelle peut être utilisée pour rédiger les plans de projet respectifs.

3 Études de cas sur le processus d'amélioration des politiques

Pour avoir un aperçu des récents processus européens de coaching policy initiés ou déjà avancés, deux entretiens sur des études de cas ont été menés dans le cadre du processus de préparation de ce manuel. Les informations ont été recueillies par le biais d'entretiens qualitatifs semi-structurés. Le guide d'entretien utilisé pour la collecte des données est présenté en annexe 2. Tout au long du manuel, ces données d'entretiens ont été utilisées pour étayer la discussion sur les neuf recommandations de la Coaching Policy PEAK (sections 4 à 12), dans laquelle des aspects spécifiques se prêtent à servir d'exemples réussis, ou bien où des défis spécifiques rencontrés ont aidé à mettre en évidence des mises en garde spécifiques à prendre en compte lors de la mise en œuvre des changements de coaching policy.

Dans cette section, chaque étude de cas, les principales conclusions et les leçons apprises seront néanmoins présentées et argumentées. Un aperçu du processus complexe de mise en œuvre de la coaching policy sera offert. Dans la présentation des données, une structure similaire a été adoptée comme dans le rapport PEAK « EU Mapping & Good Practice Analysis » (Harrison & McGeehin, 2021). Cette analyse fournit 18 études de cas supplémentaires compilées tout au long du projet PEAK, lesquelles ont également été reprises dans l'élaboration des sections suivantes de ce manuel.

L'étude de cas supplémentaire 1 fournit des informations sur les efforts de la « Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs » (POPA) pour adopter un projet de loi dans la loi grecque, dans lequel l'Association grecque des entraîneurs a joué un rôle actif et qui régleme de nombreuses questions spécifiques à l'entraînement. Travaillant en étroite collaboration avec le gouvernement fédéral et ses ministères, le président actuel de POPA a été interviewé au sujet de l'implication des organismes dans ce processus descendant fédéral concernant la coaching policy. Cet effort garantit que, pour la première fois dans le sport grec, la voix des entraîneurs nationaux sera prise en compte dans le processus de prise de décision. Adoptée et publiée en juin 2021 (gouvernement grec, 2021 ; LOI n° 4809/19-6-2021), la nouvelle loi grecque sur le sport fournit également le cadre pour des dispositions plus favorables aux entraîneurs et pouvant être développées tout au long de la phase de mise en œuvre et d'autres initiatives futures en matière de coaching policy.

Dans la deuxième étude de cas, des représentants de l'Association portugaise des entraîneurs de natation ont été interrogés. Ils ont fait part de leurs expériences en matière de promotion d'une politique nationale visant à améliorer les connaissances en natation chez les enfants et de l'implication subséquente de changements dans le statut, l'emploi et la formation des entraîneurs de natation. Les principaux partenaires de l'association des entraîneurs comprenaient des municipalités locales, en faisant davantage une approche ascendante de l'instauration des politiques.

3.1 Première étude de cas : La Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA)

Concernant :

- Recommandation PEAK numéro 2 (organisme(s) responsable(s)) ;
- Recommandation PEAK numéro 3 (Inscription et recherche des entraîneurs) ;
- Recommandation PEAK numéro 4 (Formation des entraîneurs et conformité CNC) ;
- Recommandation PEAK numéro 6 (Accréditation d'entraîneur) ;
- Recommandation PEAK numéro 7 (Aide aux entraîneurs).

Raison de la sélection comme étude de cas du projet PEAK :

Le projet POPA est un exemple de projet de coach policy qui a fait la différence par rapport à une approche centralisée et descendante exercée par la Fédération hellénique des entraîneurs et coaches sportifs (POPA) en collaboration directe avec le gouvernement grec et le ministère de la Culture et des Sports / Secrétariat Général des Sports. Ce processus a abouti à une nouvelle loi qui a été adoptée (LAW No. 4809/19-6-2021, également connue sous le nom de loi sur les sports ; Gouvernement grec, 2021), traitant exclusivement des problèmes relatifs aux entraîneurs.

Informations clés :

- L'objectif de POPA consiste à permettre aux entraîneurs de participer aux processus d'élaboration de la coach policy ;
- POPA a été créée en 2009 et compte actuellement 12 associations d'entraîneurs de 12 sports différents parmi ses membres. POPA encourage les efforts visant à établir des associations d'entraîneurs dans tous les sports ;
- POPA a rencontré le gouvernement et a continué à présenter les besoins relatifs à une bonne gouvernance dans la coaching policy ;
- Les sports majeurs en Grèce (comme le football) n'ont pas rejoint et soutenu les efforts de POPA à ce jour ;
- La communication avec le gouvernement concernant le projet de loi sur le sport (LOI n° 4809/19-6-2021) et les besoins des entraîneurs a commencé environ un an avant que le projet de loi soit adopté ;
- POPA a été invité à participer aux réunions du comité législatif du Secrétariat général des sports ainsi qu'aux réunions de la commission des affaires éducatives du parlement grec pour élaborer la nouvelle loi relative aux entraîneurs en soumettant et en expliquant ses propositions.

Détails du programme :

Grâce à la nouvelle loi adoptée par le gouvernement grec, plusieurs dispositions et demandes POPA effectuées au nom des entraîneurs ont été adoptées et examinées et font désormais partie de la loi concernant les entraîneurs. Il s'agit des points suivants :

1. La loi oblige les clubs à fournir des conseils et une supervision aux entraîneurs dans chaque sport et pour chaque athlète, quel que soit son âge.
2. La structure de licence d'entraînement (A, B et C) est requise par la loi.
3. Le Centre national de recherche sur les sciences du sport (EKAET) sera relancé et une École nationale des entraîneurs (sous la tutelle du Secrétariat général des sports, avec un conseil autonome) sera créée.
4. Les entraîneurs seront représentés et auront la possibilité de se faire entendre et de voter dans chaque conseil de fédération sportive.
5. Les diplômés des départements d'entraînement de tous les établissements d'enseignement postsecondaire publics et privés (un type d'établissement de formation professionnelle de l'UE qui doit être respecté par tous ses pays membres) obtiendront une licence pour dispenser des entraînements en tant que professionnels, catégorie de licence C. Jusqu'à maintenant, ces diplômés n'avaient pas d'opportunités d'emploi comme entraîneurs malgré le fait qu'ils aient étudié pendant deux ans et demi.

Les réglementations supplémentaires proposées par POPA et comptant désormais parmi les dispositions de la nouvelle loi sont :

- Les entraîneurs ne peuvent être employés qu'avec un contrat écrit et un salaire minimum de 250 euros ;
- Modifications aux qualifications et tâches de chaque catégorie d'entraîneurs ;
- Reconnaissance des diplômes universitaires en EPS avec spécialisation football pour l'acquisition des licences d'entraîneur de l'UEFA.

Les points supplémentaires que POPA demandera à ajouter à la loi sont :

- Formation continue des entraîneurs leur vie durant ;
- Détention obligatoire pour les entraîneurs de tous les sports nautiques d'être titulaire d'un permis de conduire hors-bord ;
- Soutien financier à toutes les associations d'entraîneurs du Secrétariat Général des Sports (et pas seulement deux comme c'est le cas à ce jour) ;
- Formation continue à vie des entraîneurs aux premiers secours.

Restrictions du programme :

- POPA est l'acteur central reliant les différentes parties prenantes impliquées dans le processus, mais le travail au sein de POPA repose sur les épaules de bénévoles
- Le succès obtenu avec cette initiative législative est crucial, mais doit être suivi par des mesures spécifiques dans une phase de mise en pratique (la création d'une école nationale des entraîneurs prendra par exemple du temps)
- Tous les sports pratiqués en Grèce ne disposent pas d'une association pour l'entraînement. Pourtant, POPA considère la création d'associations d'entraîneurs dans chaque sport comme un facteur critique pour l'instauration réussie de la nouvelle loi au profit des entraîneurs. C'est pourquoi POPA s'est efforcé de persuader les entraîneurs de créer des associations d'entraîneurs dans tous les sports qui n'en ont pas, afin que la voix des entraîneurs puisse être entendue dans toutes les fédérations sportives. Une fois cet objectif atteint, POPA sera plus fort car plus de membres auront rejoint la cause.

3.2 Deuxième étude de cas : Association portugaise des entraîneurs de natation (PSCA)

Concernant :

- Recommandation PEAK numéro 3 (Inscription et recherche des entraîneurs)
- Recommandation PEAK numéro 4 (Formation des entraîneurs et conformité CNC)
- Recommandation PEAK numéro 6 (Accréditation d'entraîneur)
- Recommandation PEAK numéro 7 (Aide aux entraîneurs)

Raison de la sélection comme étude de cas du projet PEAK :

Mis en œuvre par l'Association portugaise des entraîneurs de natation (PSCA ; nom du projet traduit du portugais : Swimming@school), le projet « Éducation à la natation » est un exemple de projet de coach policy qui a commencé comme un effort de la PSCA pour le mettre en œuvre selon une approche descendante en collaboration avec le gouvernement portugais. Pour ce faire, la PSCA a travaillé en étroite collaboration avec l'Association portugaise des entraîneurs de natation (PSF), Luttant pour faire avancer le projet sur une période

de 4 ans, la PSCA (et la PSF) ont changé leur stratégie, passant d'une approche descendante à une approche ascendante. Fidèles à cette stratégie, ils collaborent maintenant avec les gouvernements locaux et les municipalités pour mettre en œuvre les objectifs étape par étape au niveau local.

Informations clés :

- Swimming@school est co-promu par la PSCA et la Fédération portugaise de natation en coopération avec les gouvernements locaux/municipalités et leurs groupes scolaires de l'enseignement primaire (enfants de 6 à 9 ans)
- Raisonnement de base basé sur la valeur de la natation d'un point de vue social, éducatif et sanitaire ainsi que d'un point de vue sécuritaire (réduire le risque de noyade)
- Longue histoire de recherche relative à la natation et aux entraîneurs de natation au Portugal, reconnus dans le monde entier comme leaders dans le domaine
- La PSCA a été fondée en 1977 et est l'une des plus anciennes associations d'entraîneurs du Portugal. Elle organise depuis lors un congrès annuel sur les sciences du sport, rassemblant 600 à 800 participants chaque année
- Modèle de référence d'entraîneur très organisé au Portugal ; même les professeurs de natation de base ont besoin d'un permis pour travailler ; augmenter les niveaux avec d'autres niveaux de licence d'entraîneur ; système clair de licence d'entraîneur en place ainsi qu'un registre d'entraîneurs ; nécessité de réglementer l'entraînement en tant que profession, également en ce qui concerne les revenus

Détails du programme :

Sur la base des données empiriques recueillies en analysant le taux actuel d'alphabétisation en natation au Portugal, les objectifs suivants ont été proposés :

1. Créer un modèle d'orientation pour s'assurer que nos écoles primaires et de natation publiques sont soutenues pour fournir les meilleures dispositions en matière de natation et de sécurité aquatique à tous leurs élèves ;
2. Créer un dossier de ressources sur le programme de natation et de sécurité aquatique pour toutes les parties prenantes impliquées afin de garantir que chaque école de natation publique se conforme aux exigences de notre programme ;
3. Élaborer un programme de formation pour les professeurs de natation possédant les compétences et les connaissances nécessaires pour dispenser des cours de natation de haute qualité dans les écoles tout en respectant les exigences du programme proposé ;
4. Créer un observatoire national des compétences aquatiques des enfants, basé sur les rapports annuels des écoles de natation ainsi que des mesures d'auto-évaluation des compétences aquatiques.

Le projet servira à déclencher un changement dans la politique et la gouvernance sportives locales afin de provoquer un effet direct sur les compétences aquatiques des jeunes enfants grâce à un programme de formation pédagogique. Ce projet présente des avantages potentiels, car les chercheurs suggèrent que les écoles rurales et isolées ont plus de difficulté à mener des activités aquatiques (Peden, Franklin et Larsen 2009).

Le projet Swimming@school aura également un impact direct sur les entraîneurs et la coaching policy. Il aura un impact direct sur la gestion et l'évaluation de la qualité à différents niveaux (qualité pédagogique, culture de la natation, finalement compétitivité éventuelle dans les compétitions internationales de natation). Tout

en offrant des opportunités supplémentaires pour la recherche relative aux entraîneurs, il garantit également des mesures de soutien aux entraîneurs et pourrait augmenter la demande d'entraîneurs et des professeurs de natation, ce qui se traduirait par de meilleures opportunités d'emploi.

Restrictions du programme :

- Pour l'approche descendante initialement poursuivie, la PSCA, en tant qu'association d'entraîneurs, ainsi que son partenaire de coopération, la Fédération portugaise de natation, manquent de contrôle sur les éléments à l'ordre du jour politique ; ainsi, ils doivent rester flexibles et adapter l'approche
- L'effet peut s'avérer progressif, car toutes les 308 municipalités du Portugal ne sont pas impliquées dès le début (le projet pilote impliquera environ 10 municipalités)
- Les progrès de la mise en œuvre du projet ont été affectés par la pandémie du Coronavirus, entraînant de nombreuses fermetures de piscines (et d'écoles)
- Lorsque les finances sont une limite pour qu'une municipalité offre la natation dans le cadre de son programme d'éducation physique, le programme ne peut fournir que des informations venant d'autres municipalités qui parviennent à trouver le financement, et non offrir un soutien financier direct

4 Recommandation PEAK « Définition d'entraînement »

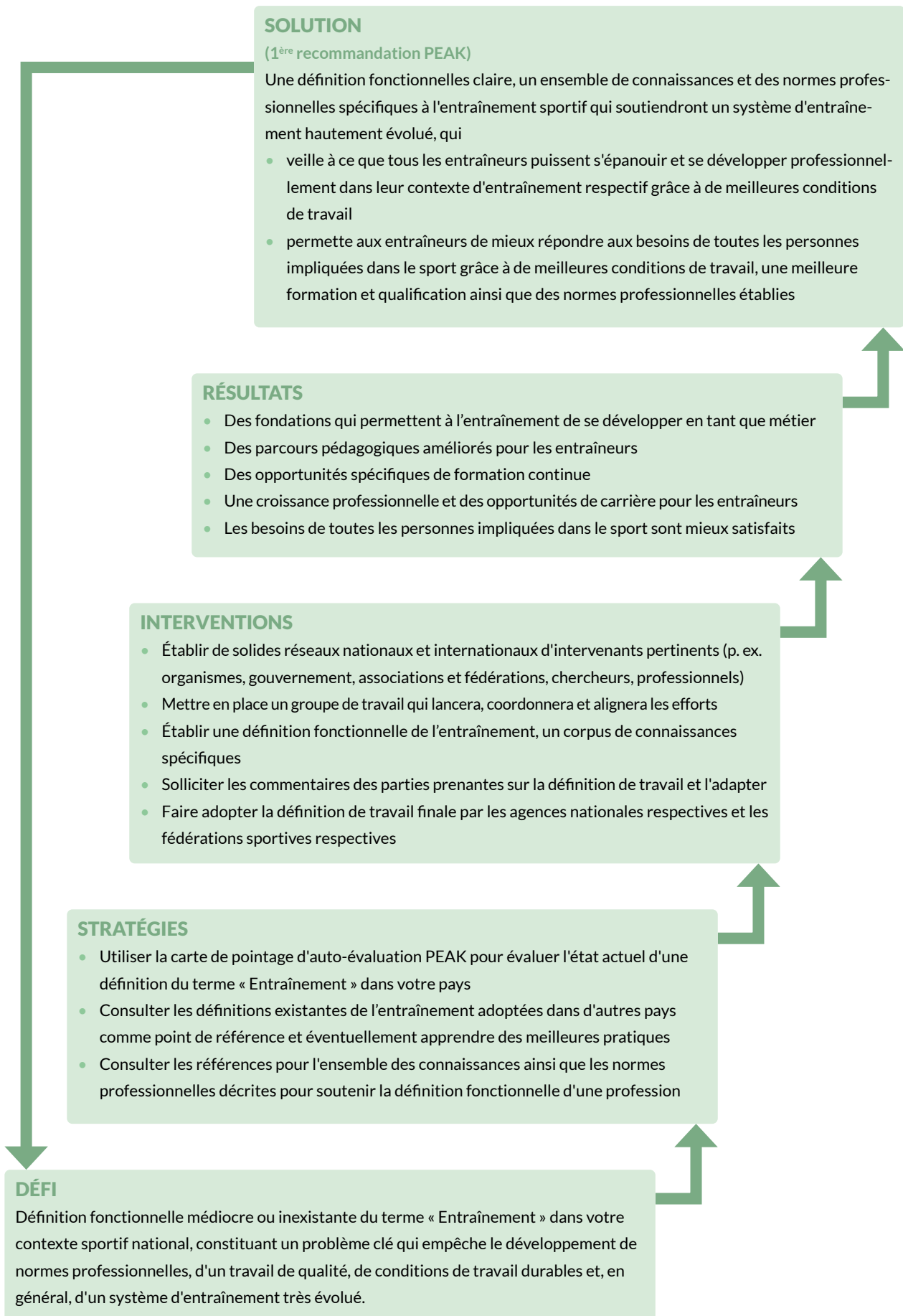
Première étape ou fondement des processus d'amélioration des coaching policies durable, le cadre PEAK recommande de développer une définition fonctionnelle du terme « Entraînement » spécifique à chaque pays :

1ère recommandation PEAK : « Concevoir une définition formelle ou légale, reconnue au niveau national, du terme « Entraînement », en précisant les sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique. »

Cette définition fonctionnelle sert de base à toute évolution ultérieure en matière de coaching policy en définissant les termes « Entraînement » et « Entraîneur ». Il est impératif que cette définition aille au-delà d'une définition de base, ceci afin de répondre au besoin de clarté concernant l'ensemble des connaissances et du champ d'exercice, comme cela est courant dans d'autres professions. Dans les deux études de cas menées pour ce manuel, les associations d'entraîneurs participantes ont souligné que, bien qu'elles aient adopté une définition claire s'appliquant aux entraîneurs, elles représentent plus que des entraîneurs sportifs par leurs efforts respectifs. La position de la Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA) est la suivante : « Nous travaillons pour le compte d'entraîneurs, mais aussi de coachs et d'éducateurs physiques. POPA considère qu'un entraîneur a les plus hautes responsabilités. Les coachs et les éducateurs l'aident dans son travail ou travaillent dans les secteurs du sport de base/non compétitif. » (entretien personnel avec le président de POPA, Athanasios Villiotis). Interrogés, les représentants de l'Association portugaise des entraîneurs de natation (PSCA) ont ajouté ceci : « En portugais, le nom de l'organisme se traduit littéralement par « Associations de techniciens de natation ». Outre les entraîneurs, nous représentons donc également des professionnels issus d'autres rôles (enseignants, gestionnaires de piscine). Dans notre contexte, où de nombreux professionnels travaillent dans deux des trois rôles mentionnés (entraîneur, enseignant, gestionnaire de piscine), il est important d'avoir ce parapluie comme organisation. » De plus, la PSCA représente non seulement les entraîneurs de natation, mais aussi les entraîneurs de plongeon, de water-polo et de natation synchronisée, qui sont tous organisés sous l'égide de la fédération nationale de natation.

Comme ces exemples l'illustrent, il est essentiel de prendre en compte le contexte national et les conditions préalables pour créer une définition ou redéfinir le terme « Entraînement » avant d'instaurer ou de solidifier les fondements de la coaching policy et de la pratique de l'entraînement dans votre pays et/ou sport. Sur la base de la situation actuelle en Europe décrite dans le cadre PEAK ainsi que des enseignements tirés d'autres professions présentées telles que les soins infirmiers ou l'ingénierie (section 4), le modèle de théorie du changement suivant peut être suggéré :

« Définition d' « Entraînement » » Théorie du changement



Comme on peut le voir, la portée de la création d'une définition fonctionnelle du terme « Entraînement » nécessite plus d'étapes qu'on ne le penserait à première vue. Comme l'a suggéré le groupe de recherche PEAK, l'élaboration d'une définition large ne suffira pas à déclencher un développement professionnel durable. Les facteurs supplémentaires devant être pris en compte sont mis en évidence à travers les deux exemples d'études de cas fournis (cf. chapitre 3). Compte tenu des multiples rôles impliqués dans les contextes sportifs (par exemple, entraîneurs, soigneurs, éducateurs physiques), une définition du terme « entraînement » doit fournir des distinctions claires entre ces différents rôles. Cela garantira que les secteurs et sous-secteurs spécifiques où la définition sera appliquée sont clairement définis.

De plus, une définition fonctionnelle solide devrait également être soutenue par un corpus de connaissances et de compétences clairement défini requis pour être un entraîneur efficace. Il est donc indispensable de bien définir l'ensemble de responsabilités fondamentales spécifiques ainsi que les normes professionnelles pour obtenir une définition fonctionnelle de base du terme « Entraînement ». Pour des professions comme les soins infirmiers, l'ingénierie, ce processus a été rigoureusement appliqué et a contribué à faire progresser et à façonner ces professions.

Il est clair que dès le départ, toute tentative de mise en œuvre d'une définition du terme « Entraînement » dans un contexte national repose sur la construction d'un solide réseau de partenaires et l'implication de toutes les parties prenantes concernées. Ce n'est que lorsque les principales parties prenantes sont impliquées qu'elles sont susceptibles d'adopter les changements et d'appliquer la nouvelle définition du terme « Entraînement » dans leurs circonscriptions respectives.

5 Recommandation PEAK « Organisme(s) responsable(s) »

La deuxième recommandation proposée par le cadre PEAK Coaching Policy Framework concerne les responsabilités organisationnelles liées à l'entraînement :

« Définir clairement un organisme (ou un groupe d'organismes) responsable du développement, de la promotion et de la gestion de l'entraînement au sein du pays. »

Au cours des dernières décennies, le secteur du sport a énormément évolué en influençant les rôles, les responsabilités et les opportunités des entraîneurs. Avec un nombre croissant d'entraîneurs qui pratiquent dans le sport professionnel et gagnent leur vie grâce à l'entraînement sportif (sur la base d'une définition fonctionnelle établie du terme « Entraînement »), la nécessité d'attribuer des responsabilités respectives aux organismes concernés s'impose afin de mettre la définition fonctionnelle, le corpus de connaissances et de normes professionnelles en œuvre. En d'autres termes : pour s'épanouir et se développer en tant que profession, l'entraînement a besoin d'une structure organisationnelle qui réponde aux exigences décrites et énoncées par la définition spécifique du terme « Entraînement » et de la portée du travail dans le pays/contexte respectif.

La structure organisationnelle de l'entraînement sportif devrait aborder trois aspects importants pertinents pour la profession (cadre PEAK, chapitre 5) : la formation des entraîneurs, la délivrance des licences d'entraîneurs et la représentation des entraîneurs. La mise en place d'organismes jouant leurs rôles respectifs au sein de ce système servira plusieurs objectifs : ils contribuent à améliorer les conditions de travail des entraîneurs, rendent possible le développement professionnel et des carrières durables ; et, en instaurant des normes pédagogiques claires, des licences ainsi que des systèmes disciplinaires, ils contribuent également à protéger les personnes impliquées dans le sport grâce à des normes et réglementations (pédagogiques) de qualité.

La première étude de cas présentée dans ce manuel (cf. chapitre 3.1) offre des exemples couronnés de succès sur la façon dont une fédération nationale d'entraîneurs peut avoir un effet profond sur l'évolution de la Coaching policy. La Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA) a été fondée en 2009 et compte actuellement parmi ses membres des associations d'entraîneurs de douze sports différents en Grèce. Même si certains sports ont tenté de saper le travail de la POPA, la fédération a réussi à travailler avec le gouvernement grec et le ministère de la Culture et des Sports / Secrétariat général des sports pour préparer un projet de loi relatif au sport (gouvernement grec, 2021 ; LOI n° 4809/ 19-6-2021), lequel a abordé de nombreux problèmes auxquels les entraîneurs devaient faire face et que la POPA estimait devoir être résolus. Pour les entraîneurs grecs, avoir POPA en tant qu'organisation nationale faisant pression pour s'assurer que « tous les entraîneurs sont entendus dans le processus d'élaboration de la coach policy » a changé la donne et a abouti à la nouvelle loi (Loi sur le sport, LOI n° 4809/19 -6-2021) adoptée en juin 2021. La nouvelle loi prévoit plusieurs modifications importantes, notamment :

- Les clubs doivent fournir des conseils et superviser les entraîneurs dans tous les sports et pour les athlètes de tous âges
- La structure de licence d'entraîneur (A, B, C) est requise par la loi (et non par décision ministérielle, comme auparavant)
- Création d'une école nationale des entraîneurs
- Améliorations pour les diplômés des départements d'entraînement de tous les établissements d'enseignement postsecondaire publics et privés, garantissant qu'ils reçoivent une licence pour exercer la profession d'entraîneur
- Représentation des entraîneurs, y compris le droit de parole et de vote dans chaque conseil d'administration de fédération sportive

Plusieurs améliorations plus spécifiques ont été réalisées au profit des entraîneurs grecs grâce à l'initiative « Sport Bill » de POPA (gouvernement grec, 2021). Comme indiqué ci-dessus, l'impact de l'initiative de la POPA est clairement lié aux trois domaines qu'une structure organisationnelle adéquate pour les entraîneurs sportifs professionnels devrait aborder (formation des entraîneurs, licence des entraîneurs et représentation des entraîneurs). Grâce à la représentation des entraîneurs en tant qu'organisme de référence pour le gouvernement et les ministères grecs, POPA a déclenché des changements et des opportunités spécifiques qui incluent des avancées liées à la formation des entraîneurs et à leur licence.

Cet effet et ces progrès ont été possibles, même si POPA, à l'heure actuelle, fonctionne uniquement comme une organisation gérée par des bénévoles et a encore un grand potentiel pour augmenter le nombre de ses membres. L'organisation, interrogée pour ce manuel, a pourtant également reconnu l'importance d'initier le travail malgré les obstacles et les résistances rencontrés : « Notre objectif est d'améliorer la situation des entraîneurs. Vous devez toujours garder cette perspective à l'esprit. Ensuite, vous progresserez si vous êtes persévérant. Parfois rapidement, parfois lentement. »

Un modèle de théorie du changement pour développer une structure organisationnelle pour les entraîneurs est présenté ci-dessous.

Organismes responsables, Théorie du changement

SOLUTION

Groupe clairement défini d'organismes dans le pays, responsables de :

- Développer l'entraînement
- Promouvoir l'entraînement
- Gérer l'entraînement

pour garantir

LES RÉSULTATS

Association nationale des entraîneurs

- Les membres sont des entraîneurs individuels ou des associations d'entraîneurs spécifiques à un sport
- Lobbying pour la reconnaissance sociale/publique de la profession
- Lobbying pour l'amélioration des conditions de travail, la sécurité au travail, le soutien juridique
- Représenter les entraîneurs dans le processus d'élaboration des politiques
- Offrir des programmes pédagogiques spécifiques

Agence nationale de réglementation des entraîneurs

- En charge des licences
- En charge des accréditations
- En charge des normes d'éducation et de formation continue
- En charge des mesures disciplinaires

pour aboutir à des

INTERVENTIONS

- Créer des effets de synergie entre les organismes existants en s'appuyant sur leurs initiatives et leur expertise
- Commencer à mettre en œuvre les changements décrits dans le plan stratégique élaboré
- Renforcer et élargir le réseau soutenant le développement organisationnel au nom des entraîneurs sportifs professionnels
- Créer une confiance mutuelle et ouvrir des voies de communication entre les différents acteurs impliqués (pédagogiques, juridiques, politiques, sportifs organisés, etc.)
- Adapter/répondre aux besoins du système pédagogique
- Configurer le système de licences et le registre
- Établir une entité chargée des mesures disciplinaires
- Former une association d'entraîneurs indépendante (basée sur l'adhésion d'entraîneurs individuels ou l'adhésion à des associations d'entraîneurs spécifiques à un sport pour pouvoir parler d'une seule voix forte)

pour initier

DES STRATÉGIES

- Utiliser la carte de pointage d'auto-évaluation PEAK pour évaluer l'état actuel d'une représentation des entraîneurs dans votre pays
- Compiler des données sur les initiatives et services actuels traitant des problèmes suivants pour les entraîneurs :
 - Situation d'emploi (contrats, paiement, vérification des antécédents, code de conduite, heures de travail, etc.)
 - Formation (qualification, développement professionnel, formation continue, diplômes, etc.)
 - Bien-être et reconnaissance (santé et soins médicaux, retraite et pensions, licences, etc.)
- Rechercher des solutions de meilleures pratiques d'autres pays ou contextes/professions
- Créer un plan de mise en œuvre pour améliorer la structure organisationnelle des entraîneurs professionnels en utilisant, par exemple, les questions directrices suivantes (cadre PEAK, chapitre 5) :
 - Qu'offre cette association/initiative qui n'existe pas déjà ? (Motif de l'existence/de l'instauration)
 - En quoi cette association/initiative se distingue-t-elle des associations/initiatives déjà existantes ? (Différenciation)
 - 3. Quel est le lien avec le système/les organismes existants ? (Coopération)

pour informer

PROBLÈME/STATUS QUO

Les entraîneurs sportifs professionnels (entraîneurs qui vivent de l'entraînement) ont besoin d'une structure organisationnelle pour aborder les questions liées à la pratique professionnelle et à la réglementation de l'entraînement et pour s'assurer que leurs voix seront entendues dans les décisions du système sportif relatives à l'entraînement

Bien sûr, de nombreuses variables spécifiques au contexte doivent être prises en compte pour tenter d'améliorer la structure organisationnelle des entraîneurs sportifs. Cela comprend les organismes existants, les normes culturelles spécifiques au pays, les systèmes politiques et les voies de communication ainsi que le rôle des entraîneurs bénévoles.

Partout en Europe, la position concernant l'entraînement bénévole varie considérablement. Par exemple, la Finlande a même deux associations d'entraîneurs distinctes qui collaborent étroitement. L'Association finlandaise des entraîneurs, fondée en 1975, représente tous les entraîneurs (rémunérés et bénévoles), tandis que les Professional Coaches of Finland (Entraîneurs professionnels de Finlande (SAVAL)), fondée en 2002, représente les entraîneurs rémunérés à temps plein et à temps partiel. En Grèce, POPA a une position claire concernant les entraîneurs : « POPA pense que les entraîneurs sont et doivent être des professionnels. Il n'existe pas d'enseignants ou de médecins bénévoles, donc pour être reconnu comme une profession, il ne devrait pas y avoir d'entraîneurs bénévoles » (entretien POPA pour le manuel). Comme indiqué, Pour considérer une structure organisationnelle hautement évoluée responsable des entraîneurs, le rôle historiquement établi de l'entraînement bénévole doit être pris en compte.

6 Recommandation PEAK « Inscription et recherche des entraîneurs »

La troisième recommandation du PEAK Coaching Policy Framework vise à faciliter l'évaluation empirique de l'entraînement. Elle propose que les pays mettent en place un registre des entraîneurs afin de faciliter la recherche sur l'entraînement en disposant de données respectives disponibles aux niveaux national et régional. Voici l'énoncé de la troisième recommandation :

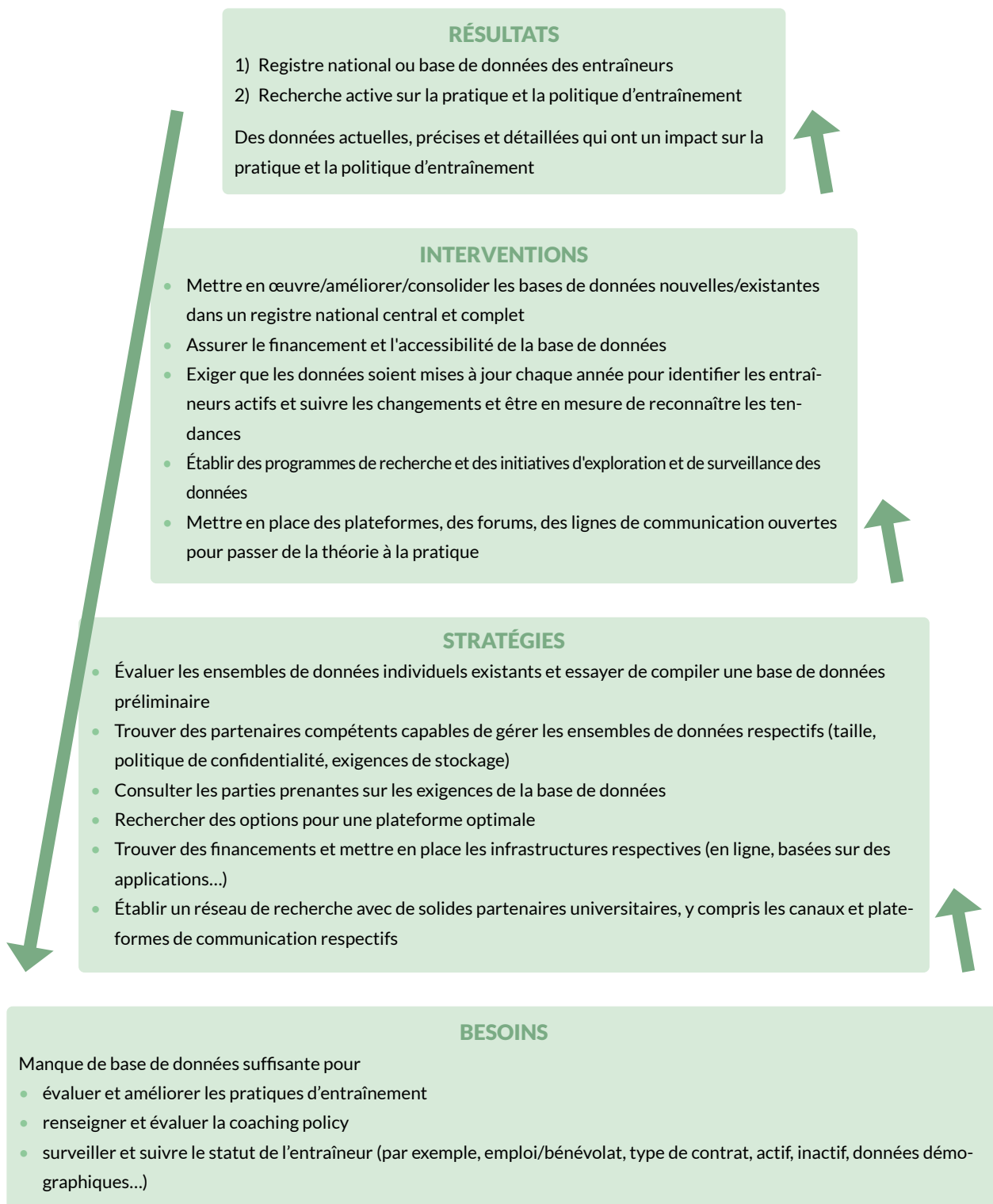
« Mettre en place un registre national ou une base de données des entraîneurs de votre pays et garantir une recherche continue dans l'entraînement. »

Dans le chapitre 6 du cadre d'entraînement PEAK, les auteurs concluent que l'inscription et la recherche des entraîneurs sont des facteurs clés pour créer des programmes d'entraînement solides et formels ainsi que pour soutenir l'élaboration d'une bonne coach policy. Le rôle que les bases de données peuvent jouer dans l'avancement de la science du sport est abordé depuis quelques années (Vincent et al., 2009) et est certainement également pertinent dans le domaine de la science de l'entraînement. Une pratique fondée sur des preuves, étayée par des données adéquates, est d'une part nécessaire pour évaluer les programmes d'entraînement et développer des modèles de meilleures pratiques. Pour évaluer l'efficacité des programmes de formation des entraîneurs, identifier les besoins et les lacunes dans la prestation des programmes, les taux de rétention, le développement des entraîneurs, les effets de la formation continue et la démographie des entraîneurs en ce qui concerne la diversité et l'inclusion, il est également impératif de disposer de données pour étayer les décisions.

Compte tenu de la montée en flèche de la professionnalisation observée dans l'entraînement sportif, il est impératif de disposer d'une base de données qui suive le développement des entraîneurs, de broser un tableau de l'état actuel de l'entraînement dans les régions respectives, les sports, les niveaux d'implication sportive, etc. et d'informer sur les meilleures pratiques à développer et les lacunes ou les tendances à aborder. Les données peuvent en outre faciliter l'évaluation politique des changements et des programmes qui ont été mis en œuvre, permettant donc d'évaluer leur efficacité.

Le cadre d'entraînement PEAK présente deux exemples de systèmes de gestion de données très évolués qui ont été mis en œuvre pour surveiller les entraîneurs sportifs dans les pays respectifs (Estonie et Belgique/Flandre, cadre PEAK, chapitre 6). De plus, les deux entretiens menés dans le cadre de la compilation de ce manuel ont mis en avant l'importance de la recherche pour soutenir les programmes de pratique et de politique d'entraînement formels. Les membres du conseil d'administration de l'Association portugaise des entraîneurs de natation (PSCA) ont souligné ceci : « Nous sommes très fiers d'avoir de très bons scientifiques qui renseignent sur la pratique de la natation au Portugal. En 1977, l'un des objectifs du financement de notre organisation était de partager les meilleures pratiques et d'acquérir des connaissances grâce à la science et à la recherche. » Le Portugal dispose donc logiquement d'un registre national des entraîneurs et l'évaluation des programmes, des politiques et des développements basée sur les données représente la pierre angulaire des efforts de la PSCA.

Un modèle de théorie du changement relatif à l'« inscription et à la recherche des entraîneurs » est présenté ici.



Comme on peut le voir dans le modèle de changement relatif à l'inscription et à la recherche des entraîneurs présenté ci-dessus, l'établissement d'un registre national ou d'une base de données, bien que déjà un processus complexe en soi, n'est en fait qu'un moyen d'atteindre une fin. Si la deuxième partie de la recommandation PEAK doit être mise en pratique, il convient également de créer des projets et programmes de recherche respectifs, une gestion des données, un suivi et une surveillance. Pour ce faire, les données d'entraînement actuelles, détaillées et précises, sont des conditions préalables. La création de connaissances scientifiques et d'idées basées sur ces données présente cependant une tâche tout aussi difficile. La construction des réseaux, du financement et des programmes respectifs doit être activement poursuivie et priorisée pour faire partie du développement des entraîneurs et soutenir la professionnalisation. L'entretien avec la Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA) fournit à nouveau un exemple couronné de succès sur la façon dont

l'association des entraîneurs grecs transforme la science en pratique. Souhaitant répondre à divers besoins concernant la formation et les politiques des entraîneurs, la POPA s'est fortement appuyée sur les données d'études scientifiques pour soutenir et étayer les propositions présentées lors de la négociation avec le gouvernement et les ministères grecs sur un nouveau « projet de loi sur le sport » (gouvernement grec, 2021), La Grèce disposant d'un registre des entraîneurs, la POPA disposait de données à utiliser dans des études. En outre, la POPA a avancé un argument supplémentaire selon lequel un registre national et une base de données s'avéraient indispensables pour faire progresser la coach policy et la pratique des entraîneurs : « Lorsque vous essayez de faire entendre votre voix, le nombre fait la force. POPA ne doit donc pas se limiter à essayer de représenter autant d'associations d'entraîneurs spécifiques à un sport que possible. Pour négocier un changement de politique, il est crucial de pouvoir mettre en évidence le nombre d'entraîneurs auxquels vous prêtez une voix, ce nombre étant basé sur une base de données actuelle.

7 Recommandation PEAK « Formation des entraîneurs et conformité CNC »

La quatrième recommandation du PEAK Coaching Policy Framework concerne le domaine de la formation des entraîneurs. En voici l'énoncé :

« Garantir que la qualité des programmes de formation des entraîneurs de votre pays soit conforme à votre cadre national de certifications. »

Un système d'entraînement très évolué dépend des normes élevées de formation des entraîneurs. Seuls des entraîneurs bien entraînés et formés peuvent jouer un rôle holistique dans

- la création d'un environnement sportif optimal pour une organisation ou dans un contexte/pays respectif
- l'impact sur divers groupes sociaux et personnes concernant la participation sportive, la performance ou la promotion de modes de vie actifs et sains
- le travail et le développement des personnes allant au-delà du simple apprentissage ou dispense du sport

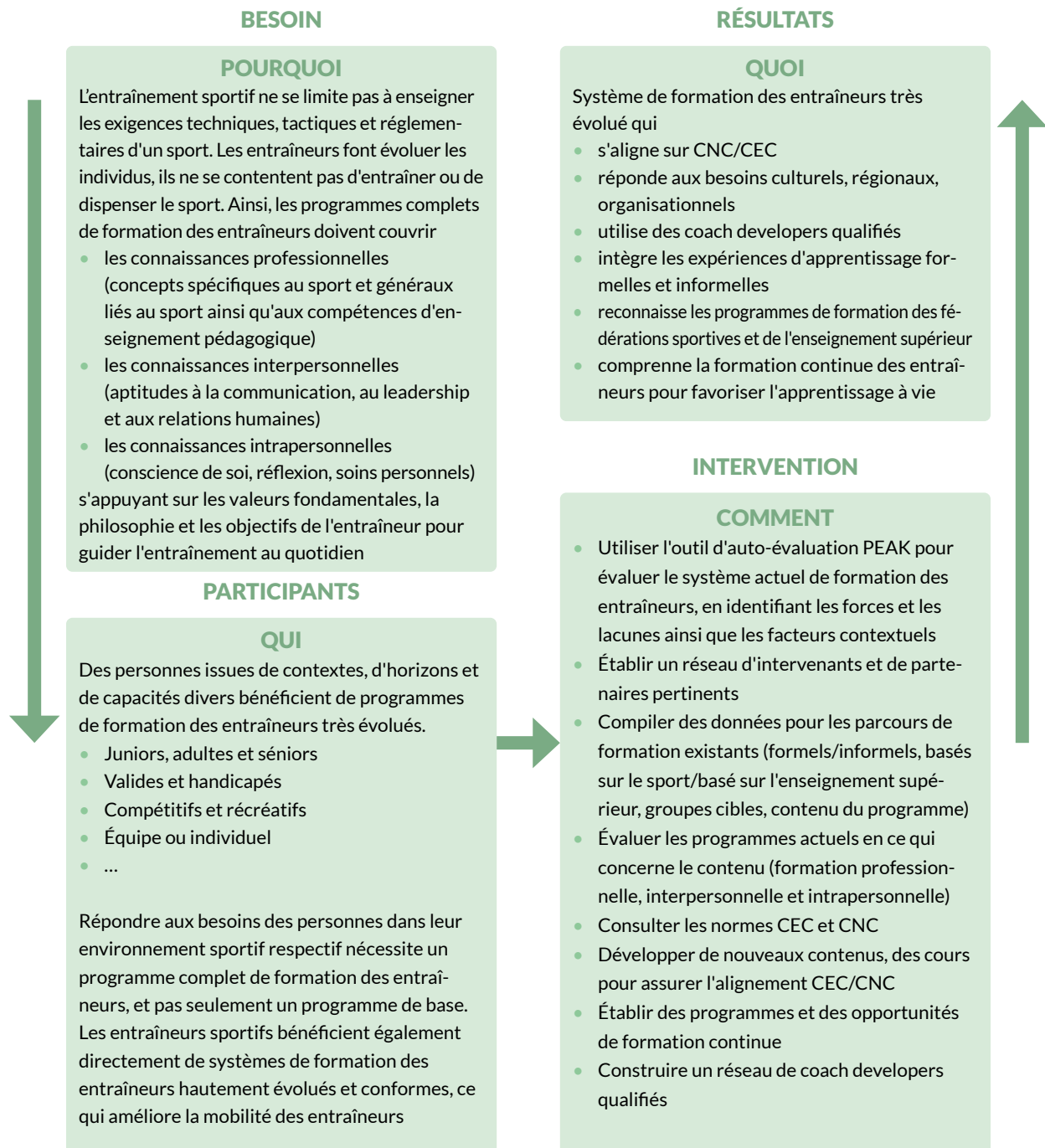
Pour ce faire, les entraîneurs doivent développer des compétences et des connaissances portant sur plus que des informations techniques, tactiques et réglementaires sur leurs sports respectifs. Les entraîneurs qualifiés intègrent les connaissances des sciences du sport dans leur philosophie et leur expertise d'entraînement individuel telles que l'anatomie, la physiologie, la biomécanique, la psychologie, la nutrition, le comportement moteur et la pédagogie.

Compte tenu de la professionnalisation de l'entraînement, où, de plus en plus, les entraîneurs gagnent leur vie avec des emplois dans l'entraînement sportif, la question des soins personnels et de la flexibilité de l'emploi ainsi que la mobilité entre les différentes juridictions deviennent des sujets prépondérants. Bien que l'évolution de l'entraînement vers une profession soit actuellement un sujet de discussion, elle met en évidence la nécessité de programmes de formation des entraîneurs parfaitement conformes et de qualité. Il s'agit certainement du rôle majeur que jouent la participation au sport et l'expérience d'entraînement en ce qui concerne le développement personnel holistique des personnes impliquées dans le sport. Cela nécessite des entraîneurs hautement qualifiés et bien formés.

Les entrevues d'études de cas menées lors de la compilation du présent manuel confirment l'importance de programmes et de parcours complets de formation des entraîneurs. Cela comprend l'évaluation des programmes proposés par la recherche scientifique et l'étude de leur efficacité. Initié par l'Association portugaise des entraîneurs de natation (PSCA) en étroite collaboration avec la Fédération portugaise de natation, une partie du projet Swimming@school a inclus au développement d'un programme de formation pour les professeurs de natation la garantie que les diplômés acquièrent des compétences et des connaissances pour offrir une école de haute qualité de cours de natation selon les exigences du programme proposé. Conformément à la longue histoire de la PSCA en matière de pratique formelle et de recherche en sciences du sport de haut niveau, une première phase pilote de prestation du programme comprenait une évaluation rigoureuse de la diffusion du contenu et des acquis d'apprentissage. Cela souligne que les associations d'entraîneurs, en tant que moteurs de l'avancement de la coaching policy, reconnaissent l'importance de programmes de formation des entraîneurs de qualité ainsi que la nécessité de prendre des décisions et des évaluations fondées sur des preuves.

Ci-dessous, un modèle de théorie du changement relatif à la « formation des entraîneurs et la conformité CNC » est présenté.

« Formation des entraîneurs et conformité CNC » Théorie du changement



Comme indiqué dans le modèle présenté ci-dessus et compte tenu de l'impact majeur que les entraîneurs sportifs ont sur une multitude d'aspects développementaux, sociaux et liés à la santé du comportement humain, la nécessité d'établir des programmes de formation des entraîneurs hautement évolués, efficaces, holistiques et parfaitement conformes devient évidente. En effet, les personnes impliquées dans divers contextes sportifs ne sont pas les seules à bénéficier de la mise en place de ce type de systèmes pédagogiques. Les entraîneurs eux-mêmes peuvent également en bénéficier à plusieurs niveaux. Une formation de qualité a bien entendu une valeur en soi. Les programmes d'éducation de qualité fournissent également aux entraîneurs des outils et des compétences d'auto-prise en charge afin de prévenir et de gérer un éventuel burnout et le stress. En créant des offres qui aident à aligner les programmes existants ou les parcours de formation des entraîneurs sur les normes de qualification nationales ou internationales, une approche globale augmenterait en outre la flexibilité et la mobilité des entraîneurs. Un fait qui, compte tenu du niveau élevé de mobilité internationale,

en particulier dans les environnements sportifs actuels de compétition, ne peut être sous-estimé. La Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA) a partagé un exemple de conformité internationale et nationale des programmes de formation des entraîneurs lors d'un entretien à la préparation de ce manuel. Les efforts fructueux de la POPA pour contribuer à un nouveau projet de loi sur le sport (gouvernement grec, 2021), adopté en juin 2021 par le gouvernement grec, ont abouti à la décision de créer une école nationale des entraîneurs sous l'égide du Secrétariat général des sports. Le projet de loi sur le sport garantit également que les diplômés des départements d'entraînement de tous les établissements d'enseignement postsecondaire publics et privés recevront à l'avenir des licences pour dispenser un entraînement (niveau C). Un exemple parfait prouvant qu'améliorer les parcours existants entraînent de meilleures opportunités d'avancement professionnel pour les entraîneurs. Une autre question spécifique abordée par la loi grecque sur le sport est la reconnaissance des diplômes universitaires en éducation physique avec spécialisation football pour l'acquisition des licences d'entraîneur de l'UEFA. Le projet de loi grec sur le sport sert donc également d'exemple couronné de succès pour créer une synergie entre l'enseignement supérieur et les parcours éducatifs basés sur le sport.

8 Recommandation PEAK « Sport sécurisé »

Le sport sécurisé : tel est le sujet de la cinquième recommandation du PEAK Coaching Policy Framework pour les entraîneurs. Elle stipule ceci :

« Adopter des politiques et des programmes de protection pour prévenir les préjudices et contribuer à garantir que chaque individu actif dans la branche du sport bénéficie d'une expérience sportive positive. »

Compte tenu de l'énorme influence des entraîneurs, en particulier dans le sport junior, et du temps qu'ils passent à interagir avec les jeunes athlètes, en particulier dans les contextes sportifs de compétition, il n'est pas surprenant que la question de la création et du maintien d'environnements sportifs sûrs ait reçu une attention accrue au cours des dernières décennies. Les entraîneurs, les administrateurs ou le personnel sont responsables de la création de cultures sportives spécifiques dans un contexte donné et sont généralement ceux qui entretiennent la relation professionnelle et émotionnelle la plus étroite avec leurs athlètes. Ils jouent un rôle crucial dans le sport sécurisé. Des cas très médiatisés d'abus d'enfants et d'abus sexuels d'enfants dans plusieurs pays comme l'Allemagne, l'Irlande et les États-Unis ont clairement montré que l'abus à plusieurs niveaux est un problème crucial dans les contextes sportifs. Parallèlement à la couverture médiatique des cas très médiatisés, les chercheurs (Ohlert et al., 2020 ; Bjørnseth & Szabo, 2018) ont publié de nombreuses études sur les expériences de violence et d'abus des athlètes dans le sport organisé. L'une de ces publications concernant la sécurité des athlètes suggère qu'un athlète sur sept subirait des avances sexuelles non désirées. Ces chiffres soulignent l'importance des initiatives de sport sécurisé relatives aux entraîneurs et aux pratiques d'entraînement. Le cadre PEAK (chapitre 8) fournit des informations sur plusieurs initiatives de sport sécurisé que le Conseil de l'Europe (CdE) a instauré au cours des deux dernières décennies. Grâce à ses projets, le CdE a contribué à sensibiliser, à créer des repères et à développer des ressources pédagogiques axées sur le sport sécurisé. De nombreux rassemblements de meilleures pratiques et du matériel de formation font partie des productions intellectuelles pouvant être utilisées pour instaurer des initiatives spécifiques de sport sécurisé. Ces initiatives et programmes de formation ne devraient pas seulement se concentrer sur les entraîneurs, mais aussi inclure d'autres membres du personnel et les administrateurs, en particulier ceux qui travaillent avec les jeunes et les enfants athlètes.

Cependant, ce ne sont pas seulement les entraîneurs, le personnel et les administrateurs qui sont responsables de la création d'un environnement et d'une culture sportive spécifique. Les athlètes confrères ou les parents doivent également être pris en compte lorsqu'il est question d'environnements sportifs sécurisés. Bien que les confrères puissent être particulièrement enclins à adopter des comportements d'intimidation ou de cyberintimidation en raison de la forte exposition aux médias sociaux à laquelle tout le monde est exposé de nos jours, les parents peuvent également contribuer à une culture sportive dangereuse. Une attitude du « gagner à tout prix », la jalousie et l'envie relatives aux performances, au développement et à l'attention peuvent entraîner des niveaux élevés de stress chez les jeunes athlètes, ce qui nuit également à leurs expériences sportives.

Par conséquent, les programmes pédagogiques relatifs au sport sécurisé ne doivent pas seulement cibler les entraîneurs, mais aussi les athlètes et les parents. Le matériel de formation aidant à développer un sport sécuritaire dans le contexte de l'entraînement sportif pourrait également avoir à traiter de la façon dont les entraîneurs créent des environnements sportifs sécurisés en ce qui concerne les interactions avec les confrères, la participation et l'attitude des parents.

Un modèle de théorie du changement pour le « sport sécurisé » est présenté ci-dessous.

Modèle de théorie du changement « Sport sécurisé »

SI

Les exigences de base du sport sécuritaire sont abordées, telles que

- Les problèmes qui prévalent dans les environnements sportifs dangereux et abusifs (par exemple, les abus sexuels et physiques, la violence psychologique, le stress, l'intimidation, la cyberintimidation...) sont reconnus et discutés ouvertement
- Des recherches et des études indépendantes sont financées pour surveiller les problèmes de sport sécurisé, en identifiant les facteurs critiques menant à des contextes et des systèmes abusifs
- Des codes de conduite, des codes d'éthique, des politiques et des directives de pratique sont établis et mis en œuvre, sollicitant l'expertise et le soutien nécessaires des autorités légales, législatives ou autres.
- Des processus et un soutien spécifiques pour faire respecter les codes de conduite et traiter les transgressions sont mis en place.
- Des modèles et des outils sont développés et distribués pour aider aux efforts pédagogiques ainsi qu'à la gestion des cas

ET

Des mesures supplémentaires sont prises, telles que :

- Les programmes de formation des entraîneurs abordent l'importance d'environnements sportifs sécurisés et enseignent des outils pour assurer une approche sportive holistique et sûre
- Des ressources sont fournies pour éviter que les confrères athlètes ne soient des moteurs d'environnements et de climats sportifs abusifs
- Des systèmes de dépistage sont créés et mis en œuvre pour surveiller les problèmes de sport sécurisé
- Des organisations ou des hotlines de sport sécurisé, indépendantes des ressources basées sur le sport, sont mises en place pour offrir un soutien et une aide indépendants du système sportif

DONC

Des politiques et des programmes de sauvegarde sont en place, créant une culture et un environnement sportif sécurisés qui :

- préviennent les dommages,
- aident à faire en sorte que tout le monde dans le sport ait une expérience sportive positive
- fournissent des outils et des ressources pour gérer les incidents
- reconnaissent l'importance des ressources pour le sport sécurisé en dehors des organismes sportifs
- promeuvent le bien-être et la santé mentale des athlètes, des entraîneurs et des participants sportifs

S'il est incontestablement impératif d'aborder et de prévenir les comportements abusifs dans les environnements sportifs (car ils ont été beaucoup trop répandus), il reste un aspect qui n'a pas été abordé précédemment : les initiatives de sport sécurisé ne devraient pas seulement se concentrer de prévenir, de réduire, de protéger et de gérer efficacement les pratiques ou incidents dangereux ou abusifs. Pour être efficaces, les environnements sportifs sécurisés doivent aller au-delà de la protection contre les abus et créer une culture

sportive qui englobe le bien-être des athlètes et des entraîneurs. La santé mentale des entraîneurs et en particulier des athlètes a également reçu une énorme attention médiatique ces dernières années. Les expériences olympiques de Tokyo 2020 (tenues en 2021) de la gymnaste américaine Simone Biles et de la superstar du tennis japonaise Naomi Osaka en sont deux exemples. En tant que tel, l'élaboration de coaching policies initiées par les clubs, les associations, les fédérations ou les confédérations doit également aborder les problèmes de santé mentale de manière proactive, car ceux-ci font partie intégrante des environnements sportifs sécurisés et des cultures de performance.

Enfin, un problème émergent concernant le sport sécurisé semble être la nécessité d'établir des ressources telles que des lignes directes, des points de contact ou des centres d'échange confidentiels et indépendants en dehors du système sportif. En Allemagne, « Athleten Deutschland », la première association d'athlètes indépendante d'Allemagne, dont la mission est de représenter, protéger et élever les droits et les intérêts des athlètes d'élite allemands, a récemment fait pression sur le gouvernement allemand pour créer un tel centre indépendant pour un sport sécurisé². L'association considère que seul un centre pour le sport sécurisé qui fonctionnerait indépendamment du sport organisé pourrait gérer adéquatement les cas controversés d'abus et d'environnements dangereux.

Alors que l'importance d'environnements sportifs sécurisés pour prévenir des abus a connu une plus grande résonance et a fait davantage de progrès au cours des dernières décennies, plusieurs domaines, en particulier liés au bien-être des athlètes et des entraîneurs, nécessitent une plus grande attention, notamment en ce qui concerne l'élaboration de coaching policies aux niveaux local, régional, national et international.

2 <https://athleten-deutschland.org/wp-content/uploads/Anregungen-fuer-ein-Unabhaengiges-Zentrum-fuer-Safe-Sport-Athleten-Deutschland-Februar-2021.pdf>

9 Recommandation PEAK « Accréditation d'entraîneur »

La sixième recommandation du PEAK Coaching Policy Framework se concentre sur l'octroi de licences aux entraîneurs. En voici l'énoncé :

« Mettre en place un système national d'accréditations multisports pour les entraîneurs qui soutienne activement le développement des entraîneurs de votre pays. »

Au cours des dernières décennies, le marché du travail des entraîneurs sportifs a connu une croissance continue à l'échelle internationale. Cela est vrai pour l'entraînement dans des environnements sportifs compétitifs et d'élite ainsi que dans des contextes récréatifs et sportifs pour les jeunes, d'exercice ou d'éducation physique. Traditionnellement, les fédérations ou organisations sportives étaient responsables des programmes de formation des entraîneurs. Mais avec la croissance du marché du travail et la poussée simultanée de professionnalisation, la réglementation de la formation des entraîneurs a évolué pour se fonder sur les lois fédérales et les agences gouvernementales. Ce changement a également affecté les régimes respectifs de licence des entraîneurs. Des systèmes plus rigoureux ont remplacé les précédents dirigés par les fédérations sportives de manière indépendante ; pour de nombreux domaines d'entraînement, des exigences et des programmes de licence ont été introduits pour la première fois.

Disposer d'un système d'octroi de licences d'entraîneur solide et transparent ne vise pas simplement à ajouter davantage d'obstacles administratifs à un domaine qui se développe en tant que profession en pleine croissance. En l'absence de système fonctionnel d'accréditation d'entraîneurs, il reste difficile de savoir qui peut entraîner, quelles exigences pédagogiques sont nécessaires dans un contexte ou des niveaux sportifs spécifiques, à quel type de directives éthiques les entraîneurs doivent adhérer et quelles exigences de formation continue doivent être remplies afin d'être capable de continuer à entraîner. Tout cela peut conduire à des structures de carrière fragmentées pour les entraîneurs, à savoir exactement le contraire de la professionnalisation qu'exige un marché du travail croissant pour les entraîneurs sportifs.

La création d'un système de licence d'entraîneur solide et transparent qui corresponde aux besoins et aux conditions préalables spécifiques au contexte contribuera en fin de compte à assurer un entraînement de qualité et des environnements sportifs sûrs pour toutes les personnes impliquées dans le sport. La qualité de l'entraînement pourra ainsi être évaluée, améliorée et soutenue.

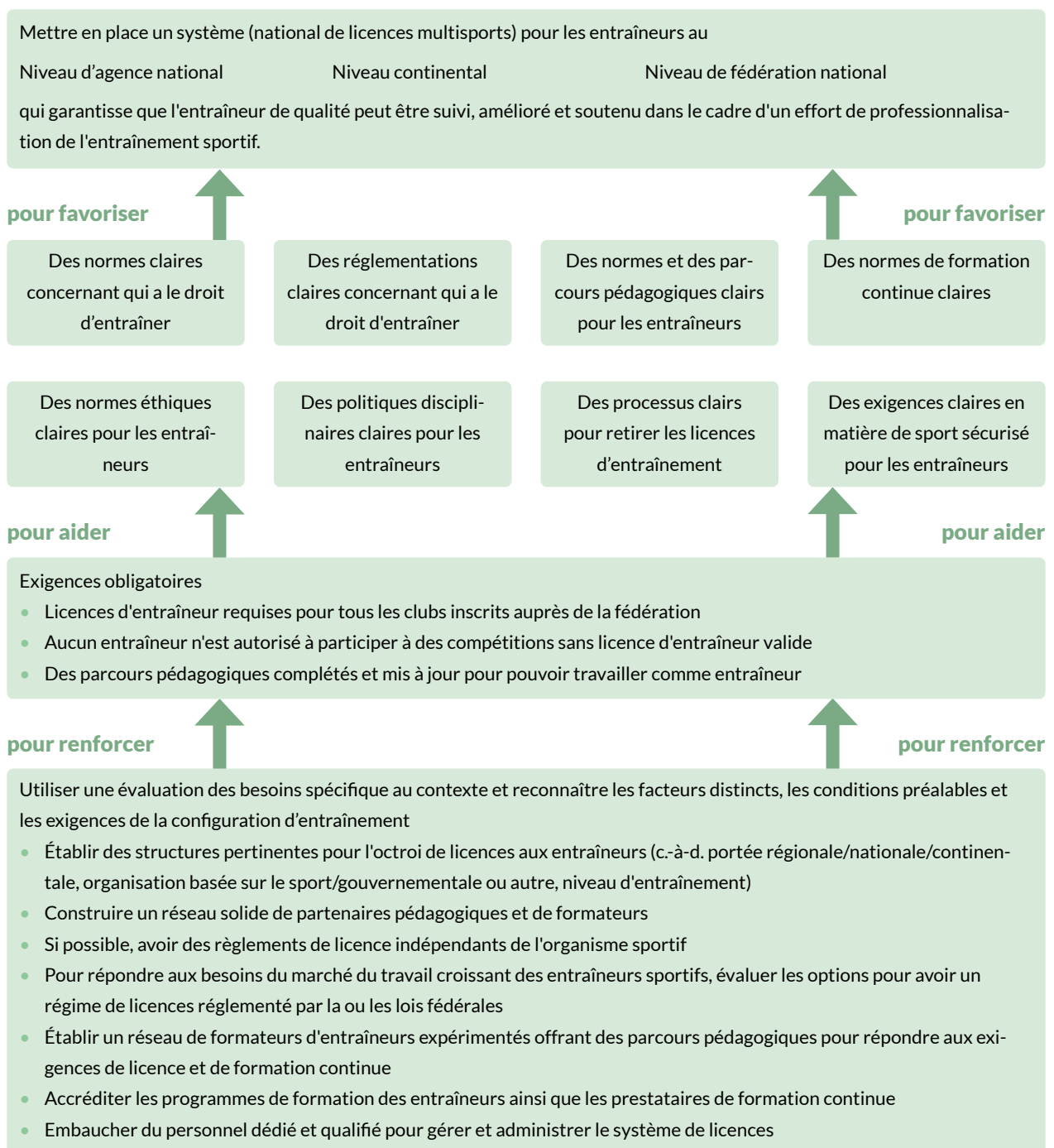
Les entretiens avec les associations d'entraîneurs menés lors de la rédaction de ce manuel soulignent également l'importance de solides systèmes d'octroi de licences d'entraîneurs pour une professionnalisation durable de l'entraînement. Les efforts de la Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA), qui ont abouti à l'adoption en juin 2021 d'un nouveau « projet de loi sur le sport » (gouvernement grec, 2021) par le gouvernement grec, comprenaient également des mesures spécifiques relatives à la licence des entraîneurs. POPA a réussi à faire pression sur le gouvernement grec pour exiger par la loi que la structure de licence des entraîneurs dans les environnements sportifs inclue les niveaux A, B et C. Auparavant, cette structure d'autorisation n'était requise que par décision ministérielle, ayant moins de poids et, lorsqu'elle était en cause, moins de conséquences en cas de litige ou de conflit. Pour POPA, les mesures spécifiques adoptées par la nouvelle loi relative à la licence des entraîneurs font progresser de manière significative la coach policy dans les associations et tentent d'améliorer en permanence la situation des entraîneurs sportifs en Grèce.

Des mesures supplémentaires réglementées par le nouveau projet de loi grec sur les sports concernant les licences d'entraîneurs garantissent que les diplômés des départements d'entraînement de tous les établissements d'enseignement postsecondaire publics et privés (un type d'établissements de formation professionnelle de l'UE qui doivent être respectés par tous ses pays membres) recevront une licence pour exercer le métier d'entraîneur au niveau licence C. Auparavant, ces diplômés n'avaient pas la possibilité d'exercer comme

entraîneurs malgré le fait qu'ils aient étudié pendant deux ans et demi. Le projet de loi sur le sport aligne également les diplômes universitaires grecs en éducation physique avec spécialisation en football sur le système de licence des entraîneurs de l'UEFA, illustrant comment les systèmes de licence peuvent être améliorés en créant des synergies entre les parcours de qualification des entraîneurs nationaux et continentaux, ainsi que les parcours de qualification des entraîneurs basés sur le sport et l'enseignement supérieur. Enfin, POPA a fait pression avec succès pour que la formation à vie des entraîneurs devienne obligatoire, exigée par la nouvelle loi. Ce passage à la formation continue obligatoire aura un impact énorme sur le développement professionnel durable en entraînement sportif.

Ci-dessous, un modèle de théorie du changement relatif à l'« accréditation d'entraîneur » est présenté.

Modèle de théorie du changement « Accréditation d'entraîneur »



Comme on peut le voir dans le modèle de théorie du changement proposé pour l' « accréditation des entraîneurs », les avantages de ces mesures s'étendent à de nombreux niveaux et se recoupent avec la création de registres d'entraîneurs ainsi que des parcours pédagogiques de qualité et leur conformité respective aux normes nationales ou internationales. En fin de compte, les spécificités du contexte historique, culturel, régional et spécifique au sport doivent être prises en compte pour planifier la mise en œuvre et/ou l'amélioration des systèmes de licence des entraîneurs. La décision de rendre obligatoires les licences d'entraîneur valides pour que les clubs/organisations embauchent quelqu'un comme entraîneur et pour que les entraîneurs puissent participer à toute forme de compétition semble constituer un point critique sur l'avancement des programmes de licences d'entraîneurs. Ce n'est que lorsque ces exigences seront introduites que la licence d'entraîneur pourra déployer tout son potentiel 1) d'amélioration de la qualité de l'entraînement au profit d'expériences sportives plus positives pour les personnes engagées dans divers environnements sportifs ; et 2) de développement professionnel soutenu pour l'entraînement sportif en tant que profession avec des cheminements de carrière clairs.

L'entretien avec l'Association portugaise des entraîneurs de natation (PSCA), réalisé pour ce manuel, étaye cette conclusion. PSCA a souligné ce qui suit : « Il existe un modèle de référence d'entraîneur très organisé au Portugal. Même les professeurs de natation de base ont besoin d'un permis pour travailler. Avec des niveaux croissants d'implication dans le sport (p. ex. des paramètres plus compétitifs) des niveaux plus élevés de licences d'entraîneur sont nécessaires. Nous sommes très fiers d'avoir mis en place un système de licence aussi clair. Pour nous, il s'agit d'un élément important pour réglementer l'entraînement en tant que profession. »

La licence d'entraîneur semble être une pierre angulaire de la coaching policy en matière de professionnalisation durable et de gestion de la qualité pour l'entraînement sportif.

10 Recommandation PEAK « Aide aux entraîneurs »

La septième recommandation du PEAK Coaching Policy Framework se concentre sur l'aide aux entraîneurs. Voici l'énoncé de la septième recommandation :

« Adopter des mécanismes dans votre pays pour soutenir les entraîneurs bénévoles et rémunérés. »

Un thème central pertinent lorsque l'on considère que le besoin de soutien des entraîneurs concerne leur statut d'entraîneur professionnel (c'est-à-dire d'entraîneur rémunéré à temps plein ou à temps partiel) ou d'entraîneur bénévole. Interrogé pour ce manuel, le président de la Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA) a souligné l'importance de cette question en ce qui concerne l'évolution de l'entraînement et sa reconnaissance comme une véritable profession : « POPA croit que les entraîneurs sont des professionnels et doivent être des professionnels pour fournir les meilleurs services possibles. Il n'existe pas non plus d'enseignants ou de médecins bénévoles. Donc, pour être reconnu comme une profession dans l'entraînement sportif, il ne devrait pas y avoir d'entraîneurs bénévoles. »

En réalité, cependant, dans de nombreux pays, l'entraînement reste une profession hybride, mi-professionnelle/mi-bénévole. Sur le plan historique, dans de nombreux pays, l'entraînement sportif était à l'origine une profession entièrement bénévole, et même aujourd'hui, avec un certain degré de développement professionnel, de nombreux clubs et organisations sportifs dépendent fortement des bénévoles pour dispenser les services (cadre PEAK, chapitre 10). Bien qu'un thème primordial de l'élaboration des coaching policies soit la professionnalisation continue de l'entraînement sportif, la réalité exige la reconnaissance des entraîneurs bénévoles comme pierre angulaire de nombreux environnements sportifs. Dans de nombreux pays, sans entraîneurs bénévoles, de nombreuses activités sportives ne pourraient pas avoir lieu ; les personnes impliquées dans de multiples environnements sportifs, du niveau récréatif au niveau élite, ne pourraient pas bénéficier d'opportunités de développement positif, de croissance personnelle holistique et d'un mode de vie plus sain et actif.

Bien qu'il soit important de reconnaître la distinction entre les entraîneurs rémunérés et bénévoles et la façon dont leurs besoins de soutien peuvent différer, il semble également y avoir un thème sous-jacent qu'il convient d'aborder. Indépendamment des rôles d'entraîneur rémunéré ou bénévole, tout entraîneur sportif devrait bénéficier d'efforts de lobbying accrus pour que l'impact des entraîneurs et leurs contributions significatives au profit d'individus et de groupes développant leur plein potentiel physique, social et émotionnel soient publiquement et socialement plus facilement reconnus. Bien que ce lobbying puisse se traduire par des environnements de travail et des opportunités plus stables, plus facilement disponibles et moins précaires pour les entraîneurs rémunérés, les entraîneurs bénévoles en bénéficieraient également. Pour eux, la reconnaissance publique contribuerait grandement à améliorer la motivation et le sentiment d'apporter une contribution précieuse.

Ci-dessous, un modèle de théorie du changement relatif à l'« aide aux entraîneurs » est présenté.

SOLUTION

Adoption des mécanismes nationaux pour soutenir les entraîneurs bénévoles et rémunérés.

- Renforcer la reconnaissance de l'entraînement sportif en tant que profession
- Assurer une plus grande rétention des entraîneurs sur le terrain
- Améliorer la qualité de l'offre d'entraînement

RÉSULTATS

- Accroître la reconnaissance et le soutien des entraîneurs professionnels pour soutenir des carrières réussies
- Accroître la reconnaissance, l'orientation, le soutien et la qualité des entraîneurs bénévoles
- Soutenir les programmes qui répondent aux besoins des entraîneurs rémunérés et bénévoles, hébergés dans le contexte culturel, juridique et de développement spécifique du pays/sport
- Poursuivre la professionnalisation du métier d'entraîneur sportif

STRATÉGIES & INTERVENTIONS

- Créer des événements qui célèbrent publiquement les réussites et les contributions des entraîneurs (p. ex. des journées de reconnaissance régionales, nationales ou internationales, des récompenses)
- Établir des normes nationales pour favoriser la participation des bénévoles qui aident les organismes à attirer, gérer, reconnaître et retenir les bénévoles et à améliorer leur expérience
- Soutenir les entraîneurs bénévoles en employant des coach developers qualifiés, spécifiquement embauchés pour aider les bénévoles ; ou par le biais de programmes de formation spéciaux et de programmes de financement servant à soutenir les entraîneurs bénévoles
- Aider les entraîneurs professionnels à relever les défis spécifiques à leur environnement de travail (contrats, heures de travail, charge de stress, etc.)

DÉFIS

- De nombreux entraîneurs bénévoles et rémunérés se sentent sous-évalués et sous-soutenus.
- Manque de soutien et de reconnaissance publique de l'entraînement sportif.
- De nombreux environnements sportifs connaissent une rotation élevée des entraîneurs.
- Le manque de soutien nuit à la qualité de la prestation d'entraînement.
- Gérer les besoins du continuum d'entraînement diversifié, de l'entraîneur professionnel à temps plein à l'entraîneur bénévole.

Outre les efforts de lobbying et les stratégies visant à accroître la reconnaissance publique des entraîneurs sportifs dans tous les rôles (rémunérés ou bénévoles), il semble impératif de mettre en œuvre des stratégies de soutien aux bénévoles. Étant donné qu'ils ne détiennent pas de contrats, d'accords, de qualifications spécialisées, de formation spécifique et de lignes directrices spécifiques, les bénévoles sont particulièrement susceptibles de se sentir sous-évalués, sous-soutenus et de se désengager par la suite de leur rôle d'entraîneur bénévole. Il semble impératif que des programmes, des normes et des opportunités de formation spécifiques soient créés pour soutenir en particulier les entraîneurs bénévoles. Tant que les environnements sportifs dépendent encore d'un grand nombre de bénévoles pour faciliter les environnements d'entraînement, ne pas fournir ces types de ressources peut réduire les possibilités de participation au sport, exacerbant davantage la tendance à des modes de vie moins actifs, à un comportement plus sédentaire et à une déconnexion sociale dans de nombreuses sociétés du monde entier. Il semble que le soutien solide aux entraîneurs bénévoles soit indispensable pour développer une coaching policy durable vers la professionnalisation de l'entraînement sportif.

11 Recommandation PEAK « Femmes entraîneuses »

La recommandation n° 8 du PEAK Coaching Policy Framework souligne l'importance de s'attaquer aux inégalités entre les sexes qui sont sans aucun doute encore très répandues dans les environnements et les organisations sportives souvent dominés par les hommes. En voici l'énoncé :

« Mettre en œuvre des politiques ou Programmes nationaux factuels pour soutenir les femmes entraîneuses. »

Bien que l'égalité des sexes ait été essentiellement atteinte lors de l'examen de la participation sportive des athlètes sur le terrain (près de 50 % des athlètes participant aux Jeux Olympiques de Rio 2016 étaient des femmes ; cadre PEAK, chapitre 11), à bien des égards, le sport reste dominé par les hommes à plusieurs niveaux, montrant un manque d'égalité et d'équité entre les sexes. Par exemple, alors que la participation des femmes et des filles s'est considérablement améliorée, les athlètes professionnelles féminines connaissent toujours un écart de rémunération important en ce qui concerne les opportunités de sponsoring et les prix monétaires en particulier. L'écart de rémunération peut également être observé chez de nombreuses femmes entraîneuses ou en comparant le salaire des entraîneurs d'équipes masculines à celui des équipes féminines.

Un problème important du point de vue de la coaching policy, de nombreux obstacles à la nomination ou à l'embauche de femmes à des postes de direction dans des environnements ou des organismes sportifs persistent. Dans le contexte de la reconnaissance mondiale de l'importance de l'égalité des sexes par l'objectif de développement durable des Nations Unies n° 5³ (« L'égalité des sexes n'est pas seulement un droit de l'Homme fondamental, mais une base nécessaire pour un monde pacifique, prospère et durable. ») – la lutte contre les inégalités entre les sexes dans le sport devient également un aspect essentiel de l'avancement de la coaching policy.

Les entretiens avec les associations d'entraîneurs menés lors de la rédaction de ce manuel illustrent la nécessité d'actions et de mesures supplémentaires pour soutenir les femmes entraîneuses. Par exemple, des représentants de l'Association portugaise des entraîneurs de natation (PSCA) ont confirmé que dans leur organisation, et donc si l'on considère la profession d'entraîneur de natation au Portugal, les hommes étaient actuellement nettement plus nombreux que les femmes. « La mise en œuvre réussie de notre projet actuel *Swimming@school*, qui vise à améliorer les connaissances en natation et la sécurité aquatique grâce à une approche de base mise en œuvre dans les municipalités et leurs groupes d'écoles primaires respectifs, peut en fin de compte augmenter la demande et les conditions de travail des entraîneurs et professeurs de natation. Les femmes entraîneuses peuvent donc également en profiter. » Faisant face à de multiples défis lors du lobbying et de la tentative de mise en œuvre de changements de coaching policy, un soutien spécifique aux femmes entraîneuses n'est souvent toujours pas une priorité.

Interrogée, la Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA) a également reconnu que la coaching policy axée spécifiquement sur le soutien aux entraîneuses demeure, pour l'instant, « un point faible de notre organisation ». Le président de la POPA d'ajouter : « Actuellement, notre priorité est d'établir une base et un cadre solides pour tous les entraîneurs. La mise en œuvre de bon nombre de nos positions sur les exigences de la coaching policy dans le nouveau projet de loi sur le sport⁴ récemment adopté par le gouvernement grec a été un grand pas en avant et un succès. Avec cet objectif principal sur la création d'une base solide de coaching policy, nous pensons que nous sommes maintenant en mesure de porter notre attention sur les activités pour les femmes entraîneuses.

3 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>

4 cf., Gouvernement grec (2021)

Un modèle de théorie du changement pour les « Femmes entraîneuses » est présenté ci-dessous.

Modèle de théorie du changement « Femmes entraîneuses »

SI PENDANT LA PHASE D'ÉMERGENCE...

Les organismes sportifs s'engagent à des intentions fondamentales telles que

- documenter et reconnaître les inégalités traditionnellement existantes dans l'entraînement/le leadership sportif
- reconnaître l'importance et la nécessité de mettre en œuvre des politiques d'équité entre les sexes
- créer des politiques d'équité entre les sexes qui fournissent des objectifs clairs et des repères pour améliorer l'équilibre entre les sexes dans l'entraînement
- adapter le langage et le contenu utilisés dans la communication des organisations sportives pour refléter l'équilibre entre les sexes
- promouvoir les entraîneuses qui réussissent à servir de modèles aux futures entraîneuses et à réduire les stéréotypes relatifs au sexe chez les garçons et les hommes

ET PENDANT LA STADE DE MATURITÉ...

Les organisations sportives mettent en œuvre

- des programmes de soutien spécifiques, fondés sur des données probantes et surveillés pour les entraîneuses (p. ex., programmes de formation, mentorat, stages en leadership, stratégies de soutien aux enfants)
- des procédures d'embauche adaptées qui réduisent les préjugés sexistes dans les contextes à prédominance masculine (p. ex. obligation de faire passer un entretien à un nombre minimum de candidates, privilégier les candidats issus de minorités en cas de qualifications égales)
- des exigences et quotas d'équité des sexes pour des équipes ou des événements spécifiques avec des compétiteurs féminins et masculins
- des changements d'environnements de travail et de culture organisationnelle pour s'assurer qu'ils soutiennent les entraîneuses (par exemple, créer des environnements de travail favorables, de partage des connaissances et de prise de risques qui valorisent l'adoption d'une approche axée sur la croissance ; fournir une protection contre la discrimination et les abus ; adopter des politiques relatives à la grossesse et garde d'enfants)

ALORS UN SYSTÈME DE COACHING TRÈS ÉVOLUÉ EST CRÉÉ :

Les entraîneuses sont soutenues par des politiques ou des programmes nationaux pertinents et fondés sur des données probantes, qui créent

- un effectif d'entraîneurs plus diversifié et équilibré
- un vivier de talents d'athlètes plus vaste et plus riche
- plus de choix et d'expériences positives pour les athlètes
- un leadership plus diversifié (dont il a été démontré qu'il entraîne une amélioration des performances de l'entreprise dans les milieux d'affaires)

Comme décrit dans le modèle de théorie du changement ci-dessus, le changement de la coaching policy concernant les femmes entraîneuses nécessite une approche étape par étape. Premièrement, les organisations doivent reconnaître le besoin de changement et s'engager sur des intentions et des mesures de base. Ce n'est qu'avec le passage de cette étape émergente à une étape politique mature que l'on peut s'attendre à une action réelle et à des changements ultérieurs vers une réduction des inégalités entre les sexes au profit des femmes. Au cours de la phase de maturité, les organismes mettent en œuvre des mesures plus spécifiques répondant aux besoins pédagogiques, de développement et structurels des femmes afin d'accroître

leur représentativité au sein de leur effectif. Cependant, les changements nécessaires dans les politiques liées à l'environnement de travail sont encore plus difficiles. Le défi ultime concerne le changement de culture sur le lieu de travail et de l'organisation, indispensables pour atteindre l'équité entre les sexes au sein d'une organisation.

Il semble recommandé de constater l'absence de progrès en matière de création d'opportunités et d'adaptation des environnements de travail pour les femmes entraîneuses d'un effort concerté de plusieurs mandants soutenu par une base politique solide. L'effet positif que les exigences et les quotas spécifiques au sexe dans les équipes ou les événements pour les athlètes masculins et féminins ont eu ces dernières années (cadre PEAK, chapitre 11) semble suggérer que l'adoption de stratégies similaires dans les environnements sportifs où les femmes sont encore sous-représentées pourrait aider à clore l'écart entre les sexes pour les femmes entraîneuses.

12 Recommandation PEAK « Diversité dans l'entraînement »

La neuvième recommandation proposée par le PEAK Coaching Policy Framework concerne la diversité dans l'entraînement :

« Adopter une politique ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les groupes sous-représentés dans l'entraînement (p. ex. la race et l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la classe, les capacités, l'âge, les croyances religieuses, l'invalidité, etc.). »

La diversité et l'inclusion (D&I) sont un sujet qui reçoit une attention croissante dans le sport et d'autres domaines politiques. Il s'agit également d'un sujet pertinent pour examiner la coaching policy du 21^{ème} siècle. À la base, la diversité dans l'entraînement reflète une culture organisationnelle au sein des clubs sportifs, des associations, des fédérations, des confédérations ou d'autres entités qui valorisent l'équité, la diversité et l'inclusion. Pour la coaching policy, il est nécessaire d'aborder la D&I sous plusieurs angles.

Premièrement, la diversité et l'inclusion sont importantes lorsque l'on considère la prévalence des réseaux dominants, des connaissances, des attitudes, des normes, des standards et des idéologies qui se sont formés historiquement dans les arènes sportives souvent à prédominance masculine. Des recherches émergent, soutenant la notion de performance améliorée basée sur une prise de décision améliorée dans les organismes qui promeuvent et favorisent activement la diversité et l'inclusion (p. ex. Ohunakin et al., 2019). Ces efforts de D&I se refléteraient dans une configuration diversifiée d'entraîneurs, de personnel, d'administrateurs, d'éducateurs ou de bénévoles au sein d'un organisme sportif.

Deuxième aspect de la D&I en ce qui concerne l'entraînement et la coaching policy, la nécessité de se concentrer sur l'habilitation et le soutien des entraîneurs dans le respect de la diversité et de l'inclusion. Tout aussi important, les entraîneurs doivent favoriser et encourager l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de leurs équipes et parmi leurs participants. Il convient donc de prendre en compte les stratégies permettant de répondre aux exigences de la D&I lors de la création, de la révision ou de la mise à jour des programmes de formation des entraîneurs ou des opportunités de formation continue. Dans les sociétés actuelles, qui se caractérisent par un mélange multiculturel et ethnique croissant dans pratiquement tous les aspects de la vie quotidienne, les entraîneurs qui adhèrent à la valeur et aux idées de diversité et d'inclusion peuvent servir de modèles (ethniquement divers), ce qui permet aux participants d'en profiter. Ayant de véritables modèles de rôle, ils peuvent s'identifier à un changement de comportement encouragé qui mène à une meilleure participation sportive.

Comme on peut le voir, la diversité dans l'entraînement est un domaine de coaching policy très complexe qui transcende plusieurs couches, y compris l'aspect multiforme de la culture sportive organisationnelle.

D'après les associations d'entraînement interrogées pour rédiger ce manuel, la diversité de l'entraînement n'était pas un domaine politique sur lequel elles pouvaient se concentrer jusqu'à présent. La Fédération hellénique des entraîneurs et coachs sportifs (POPA) a également reconnu que la coaching policy axée spécifiquement sur la diversité dans l'entraînement restait pour l'instant « un point faible de notre organisation ». Le président de la POPA d'affirmer : « Actuellement, nous sommes en train d'établir une base et un cadre solides pour tous les entraîneurs. La mise en œuvre de bon nombre de nos positions sur les exigences de la coaching policy dans le nouveau projet de loi sur le sport⁵ récemment adopté par le gouvernement grec a été un grand pas en avant et un succès. En suivant cet objectif principal de création d'une base solide de coaching policy, nous pensons que la diversité dans l'entraînement peut maintenant devenir un aspect sur lequel nous commençons à nous concentrer.

5 cf., Gouvernement grec (2021)

Un modèle de théorie du changement pour la « Diversité dans l'entraînement » est présenté ci-dessous.

Modèle de théorie du changement « Diversité dans l'entraînement »



Bien que la diversité dans l'entraînement ne constitue pas un « sujet brûlant » que les associations d'entraînement ou les organismes sportifs ont largement abordé dans le passé, le sport moderne adopte l'idéal de diversité et d'inclusion tout en nécessitant des changements et des efforts futurs dans ce domaine de la coaching policy.

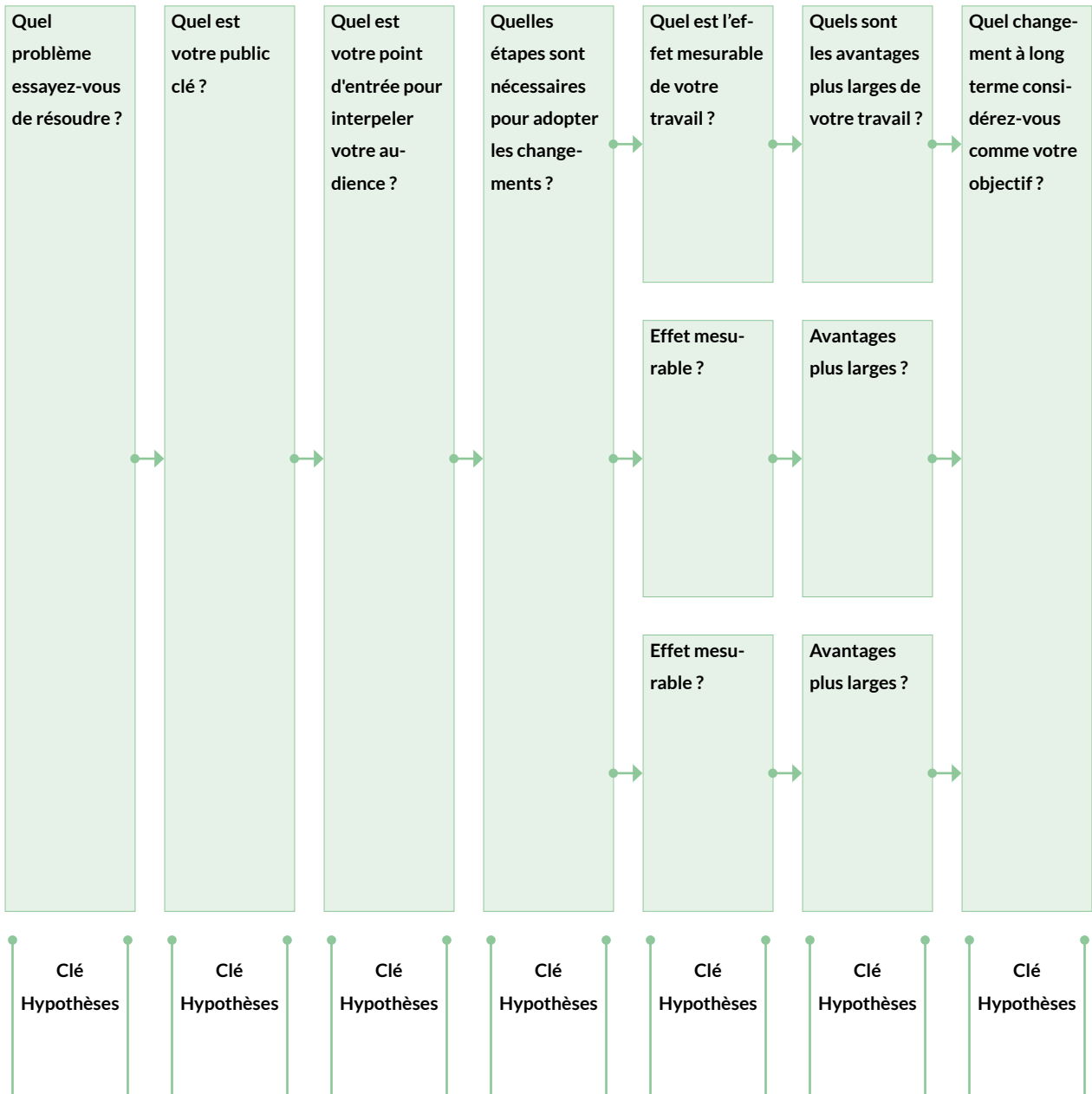
Outre les possibilités d'expériences sportives plus positives pour tous les participants (indépendamment des différences d'origine ethnique, de sexe, d'âge, d'origine nationale, de handicap, d'orientation sexuelle, d'éducation et de religion) que les entraîneurs, les associations d'entraîneurs et les organisations sportives devraient adopter, plusieurs facteurs sous-tendent l'importance de coaching policies D&I très évoluées. Les organismes qui relèvent les défis de D&I auront une chance de bénéficier de performances améliorées. Enfin, la mobilité et la migration croissantes dans notre monde en évolution rapide dans lequel nous vivons aujourd'hui conduisent à des populations multiculturelles et ethniquement de plus en plus mélangées. Ne pouvant maintenir ou développer leur base de membres que s'ils comprennent, adoptent et abordent avec succès les problèmes de diversité, d'équité et d'inclusion dans leur contexte sportif, ces changements affectent également les clubs et les organismes sportifs.

13 Références

- Bjørnseth, I., & Szabo, A. (2018). Sexual Violence Against Children in Sports and Exercise: A Systematic Literature Review. *Journal of Child Sexual Abuse*, 27(4), 365–385.
- Ghate, D. (2018). Élaboration de théories du changement pour les programmes sociaux : coproduction d'améliorations formelles de la qualité. *Palgrave Communications*, 4(1), 1-13.
- Gouvernement grec (2021). LOI n° 4809/19-6-2021, *Newspaper of the Government no. 102a*. Disponible en ligne (en grec) : <https://www.e-nomothesia.gr/kat-athlitismos/nomos-4809-2021-pherk-102a-19-6-2021.html>
- Harrison, H. & McGeehin, M. (2021) EU Mapping & Good Practice Analysis. Consulté sur https://www.peak-coachingeu.com/wp-content/uploads/2021/03/PEAK_EUMappingGoodPracticeAnalysisReport.pdf
- Ohlert, J., Vertommen, T., Rulofs, B., Rau, T., & Allroggen, M. (2020). Expériences d'athlètes d'élite en matière de violence interpersonnelle dans le sport organisé en Allemagne, aux Pays-Bas et en Belgique. *European Journal of Sport Science*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/17461391.2020.1781266>
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). Les effets de la gestion de la diversité et de l'inclusion sur les résultats organisationnels : un cas d'entreprise multinationale. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102.
- Peden, A. E., Franklin, R. C., & Larsen, P. (2009). Enquête sur les écoles primaires à travers l'Australie : un examen des principaux problèmes de sécurité de l'eau. *International Journal of Aquatic Research and Education*, 3(2), 10.
- Taplin, D. H., & Clark, H. (2012). Bases de la théorie du changement : Une introduction à la théorie du changement. New York, NY : ActKnowledge.
- Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). Théorie du changement. Documents techniques : une série de documents pour soutenir le développement de théories du changement basées sur la pratique sur le terrain. New York, NY : ActKnowledge.
- Vincent, J., Stergiou, P., & Katz, L. (2009). Le rôle des bases de données dans les sciences du sport : Pratique actuelle et potentiel futur. *International Journal of Computer Science in Sport*, 8(2), 50-66.

14 Annexes

14.1 Annexe 1 : Feuille de travail « Théorie du changement »



Feuille de travail « Development Impact & You » (consultée sur <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>)

14.2 Annexe 2 : Guide d'entretien avec les Associations d'entraîneurs

Guide des entretiens

La fédération (organisme / association)

- Quel est le nom, la structure, le but de la fédération (organisme/association) ?

L'interviewé(e)

- Quelle est sa position au sein de l'organisme/association ?
- Quelles sont ses responsabilités ?
- Quel est son rôle dans le projet actuel de coaching policy ?
- Quel est son parcours personnel (d'entraînement) ?

Le projet de coaching policy

- Quel est l'objectif principal du projet ?
- Quels sont les avantages du point de vue de l'organisation ?
- Quel est l'impact sur les entraîneurs/la coaching policy ?
- Comment a-t-il été initié ?
 - Descendant ou ascendant ?
- Quels sont les principaux moteurs ?
- Quels sont les principaux obstacles ?
- Quel est le délai ?
- Où en êtes-vous désormais ? Qu'avez-vous réalisé, que reste-t-il à résoudre ?

Les acteurs concernés

- Avec qui l'organisation travaille-t-elle ?
- Qui coordonne le travail des parties prenantes ?
- Qui sont les forces motrices ?
- Qui ralentit les choses ?

Les leçons tirées

- Qu'avez-vous appris sur l'élaboration de politiques relatives à l'entraînement ?
- Quels sont les exemples de meilleures pratiques qui pourraient aider d'autres projets ?
- Où sont les obstacles que d'autres projets pourraient éviter / auxquels ils pourraient se préparer ?

Les recommandations PEAK

- Quel est le lien entre votre projet et les domaines PEAK de la coaching policy ?
 - Définition du terme « Entraînement »
 - Organisme(s) responsable(s)
 - Association des entraîneurs
 - Inscription et recherche des entraîneurs
 - Formation des entraîneurs et conformité CNC
 - Sport sécurisé
 - Accréditation d'entraîneur
 - Aide aux entraîneurs
 - Femmes entraîneures
 - Diversité dans l'entraînement

Conclusion

- Y a-t-il quelque chose qui vous vient à l'esprit dont nous n'avons pas discuté jusqu'à présent ?
- Y a-t-il quelque chose que les décideurs politiques et les parties prenantes ont besoin d'entendre en ce qui concerne l'avancement de la coaching policy ?

15 Partenaires

Association européenne des athlètes d'élite (EU Athletes) :

<https://euathletes.org/>

Comité olympique finlandais :

<https://www.olympiakomitea.fi/>

Fondation d'éducation et d'information sportives :

<https://www.spordiinfo.ee/Tutvustus-2>

Université allemande du sport de Cologne (DSHS) :

<https://www.dshs-koeln.de/en/institute-of-european-sport-development-and-leisure-studies/>

Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement (ICCE) :

<https://www.icce.ws/>

Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport (CIEPSS) :

<https://www.icsspe.org/>

Sport Ireland Coaching :

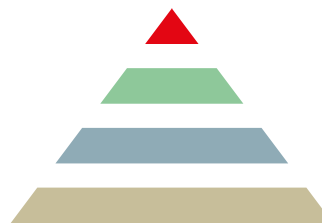
<https://www.sportireland.ie/coaching>

Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM) :

<https://www.ehsm.admin.ch/en/home.html>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PEAK

Policy, Evidence and Knowledge in Coaching

Handbuch für die Entwicklung und Umsetzung wirksamer Coaching Policies und Good Governance für das Trainingswesen in Europa

Autor

Dr. Sebastian Brückner

International Council of Sport
Science and Physical Education

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.
Diese Veröffentlichung gibt ausschließlich die Meinung des Autors wieder und die Kom-
mission haftet nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Methoden	5
Zusammenfassung	6
3. Fallstudien zum Prozess der Politikverbesserung	7
3.1 Fallstudie 1: Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (Hellenischer Verband der Sport-Coaches und -Trainerinnen und -Trainer – POPA)	7
3.2 Fallstudie 2: Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA – Portugiesischer Verband der Schwimmtrainerinnen und Schwimmtrainer)	9
4. PEAK-Empfehlung „Definition des Begriffs ‚Trainingswesen‘“	12
Theory of Change für die „Definition des Begriffs ‚Trainingswesen‘“	13
5. PEAK-Empfehlung „Verantwortliche Organisation(en)“	15
Theory of Change in Bezug auf die verantwortlichen Organisationen	17
6. PEAK Empfehlung „Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung“	19
7. PEAK-Empfehlung „Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung“	22
Theory-of-Change-Modell für die „Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung“	23
8. PEAK-Empfehlung „Sicherer Sport“	25
Theory-of-Change-Modell für „Sicheren Sport“	26
9. PEAK-Empfehlung „Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer“	28
Theory-of-Change-Modell für die „Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer“	29
10. PEAK-Empfehlung „Unterstützung für Trainerinnen und Trainer“	31
11. PEAK-Empfehlung „Frauen im Trainingswesen“	34
Theory-of-Change-Modell für „Frauen im Trainingswesen“	35
12. PEAK-Empfehlung „Vielfalt im Trainingswesen“	37
Theory-of-Change-Modell für „Vielfalt im Trainingswesen“	38
13. Quellen	40
14. Anhänge	41
14.1 Anhang 1: Theory-of-Change-Arbeitsblatt	41
14.2 Anhang 2: Interviewleitfaden für Verbände der Trainerinnen und Trainer	42
15. Partner	43

1. Einleitung

Dieses „Handbuch für die Entwicklung und Umsetzung wirksamer Coaching Policies und Good Governance für das Trainingswesen in Europa“ wurde im Rahmen des mehrjährigen Projekts „Policy, Evidence And Knowledge in coaching“ (PEAK) erstellt. Das PEAK-Projekt hat in seinen verschiedenen Phasen den Wissensbestand über die Förderung und Unterstützung einer wirksamen Coaching Policy für das Trainingswesen erweitert. Wichtige Erkenntnisse wurden, zusammengefasst in neun Politikempfehlungen, vorgestellt. Es ist jedoch eine Sache, ein Qualitätsmodell für das Trainingswesen oder einen Rahmen für ein europäisches Framework für Coaching Policies zu erforschen und zu veröffentlichen, in dem Good-Governance-Praktiken beschrieben werden, die zur Förderung und Unterstützung der Umsetzung von Coaching Policies für das Trainingswesen in Europa erforderlich sind; etwas Anderes ist es jedoch, tatsächliche Veränderungen in allen europäischen Ländern zu bewirken. Hierfür muss dieses auf Erkenntnissen aus europäischer, länderübergreifender Perspektive aufbauende Modell und Rahmenwerk in konkrete, greifbare Aufgaben oder Prozesse zur Umsetzung im nationalen Kontext umgesetzt werden. Dieses Handbuch soll daher Strategien liefern, die den wichtigsten Akteurinnen und Akteuren bei der Umsetzung einer auf Effektivität ausgerichteten Coaching Policy in Europa helfen können. Auf diese Weise wird den europäischen Sportverbänden, Regierungen und Verbänden der Trainerinnen und Trainer ein Instrumentarium an die Hand gegeben, das sie bei der Identifizierung von Stärken und Schwachstellen in ihrem jeweiligen nationalen Kontext unterstützt. Zur Veranschaulichung erfolgreicher Veränderungsstrategien enthält dieses Handbuch auch zwei Länderbeispiele.

Frühere vom PEAK-Projektteam veröffentlichte Beiträge konzentrierten sich auf die Entwicklung eines methodisch fundierten theoretischen Rahmens für die Policies in Europa. Dieses innerhalb dieses Rahmens entwickelte Selbstbeurteilungsinstrument kann von nationalen Regierungen oder anderen maßgeblichen Akteurinnen und Akteuren genutzt werden, um den aktuellen Stand zu beurteilen. Auf Grundlage dieser „Bedarfsanalyse“ können sie Bereiche mit Verbesserungsbedarf ermitteln und priorisieren. Das Tool kann Regierungen auch dabei helfen, die Qualität der Coaching Policies in verschiedenen Organisationen innerhalb ihres Landes zu bewerten.

Dieses Handbuch ist der abschließende Beitrag des PEAK-Projektteams und soll als Bindeglied dienen, um den Wandel hin zu einer verbesserten Policy und Governance im Trainingswesen in ganz Europa zu fördern und anzustoßen. In diesem Sinne soll es mögliche „Fahrpläne“ liefern, die diesen Wandel erleichtern. Um dieses Ziel zu erreichen, stellt das Handbuch spezifische Prozesse oder Aktionspunkte vor, die bei der Umsetzung der vorgeschlagenen Empfehlungen helfen sollen. Dazu wird das Theory-of-Change-Modell (Taplin & Clark, 2012) angewendet, das den zur Verbesserung der Coaching Policy vorgeschlagenen Maßnahmen und Initiativen Kontext und Struktur verleiht. In Kapitel 2 wird näher erläutert, warum dieses Veränderungsmodell in diesem Zusammenhang ausgewählt wurde.

Ein kurzer Überblick über das Handbuch:

Das Handbuch wurde in fünfzehn Abschnitte unterteilt. Zunächst wird die Theory of Change (Taplin et al., 2013) erläutert. Anschließend werden zwei Fallstudien über erfolgreiche Projekte zur Verbesserung der Coaching Policies in Griechenland bzw. Portugal vorgestellt. Erkenntnisse aus erfolgreich durchgeführten Projekten dienen als Grundlage für die nachfolgenden Abschnitte. Jeder der folgenden Abschnitte konzentriert sich auf jeweils eine der PEAK-Empfehlungen. Für jede dieser Empfehlungen wurde eine Theory-of-Change-Strategie entwickelt, die in nationalen Kontexten verwendet oder angepasst werden kann. Während die Abschnitte 1 bis 3 allgemeine Informationen über den methodischen Ansatz dieses Handbuchs und nützliche Kontextinformationen liefern, sind die Abschnitte 4 bis 12 als „eigenständige“ Texte gedacht. Jeder dieser Abschnitte konzentriert sich auf eine spezielle Empfehlung und kann von Akteurinnen und Akteuren sowie interessierten Leserinnen und Lesern unabhängig von den übrigen Abschnitten genutzt werden.

Dieses Handbuch richtet sich an Vertreterinnen und Vertreter von europäischen Sportverbänden, nationalen Regierungen, Verbänden der Trainerinnen und Trainer und andere Personen und Organisationen, die an der Gestaltung von Coaching Policies beteiligt sind. Diese Akteurinnen und Akteure können hier hilfreiche Ideen und Strategien finden, um die Erkenntnisse des PEAK-Projektteams in die Tat umzusetzen. Diese wiederum können Trainerinnen und Trainern auf allen Ebenen der sportlichen Beteiligung dabei helfen, eine qualitativ hochwertige Führung als Trainerin bzw. Trainer zu bieten, die zu verbesserten, sicheren Sporterfahrungen für die Teilnehmenden in allen Phasen ihrer sportlichen Laufbahn führt.

2. Methoden

Der Umfang dieses Projekts besteht nicht nur darin, neues Wissen zusammenzutragen, eine Status-quo-Analyse der Standards für Coaching Policies und entsprechende Beurteilungsinstrumente zu liefern oder einen modernen Rahmen für nachhaltig funktionierende Regelungen zu verbreiten. Vielmehr ist ein wesentlicher Bestandteil des PEAK-Projekts, durch einen Wissenstransfer von der Theorie (d.h. Forschung, Evaluierung, Rahmen) in die Praxis (Umsetzung tatsächlicher politischer Veränderungen) einen Unterschied für Trainerinnen und Trainer in ihrem jeweiligen nationalen Kontext zu bewirken. Dieser Transfer von der Wissenschaft in die Praxis ist jedoch bekanntermaßen schwer zu bewerkstelligen: Eine Vielzahl von Faktoren, Einschränkungen und Hindernissen, die je nach den spezifischen Gegebenheiten in den einzelnen Ländern oder Regionen unterschiedlich sind, müssen beachtet werden. Aber auch, wenn tatsächliche Veränderungen nicht leicht zu erreichen sind und es sicherlich keinen für alle Konstellationen passenden („Einheitslösung“) Ansatz gibt, der in allen Kontexten ohne Weiteres zu einer Verbesserung Coaching Policies führen würde, schlagen und stellen wir einen Theory-of-Change-Ansatz (ToC – Theorie des Wandels, Taplin & Clark, 2012) vor. ToC ist eine Methode, die beschreibt und veranschaulicht, wie und warum eine beabsichtigte Veränderung in einem bestimmten Kontext erwartet wird. Es ist „... im Wesentlichen nicht mehr als ein geplanter Weg zu Ergebnissen; die Methode beschreibt die Logik, die Prinzipien und die Annahmen, die das, was eine Maßnahme, eine Leistung oder ein Programm tut, und warum und wie sie bzw. es das tut, mit den beabsichtigten Ergebnissen verbinden“ (Ghate, 2018).

Nachstehende Abbildung 1 enthält eine Darstellung der wichtigsten, für einen ToC-Ansatz wesentlichen Schritte und Parameter.

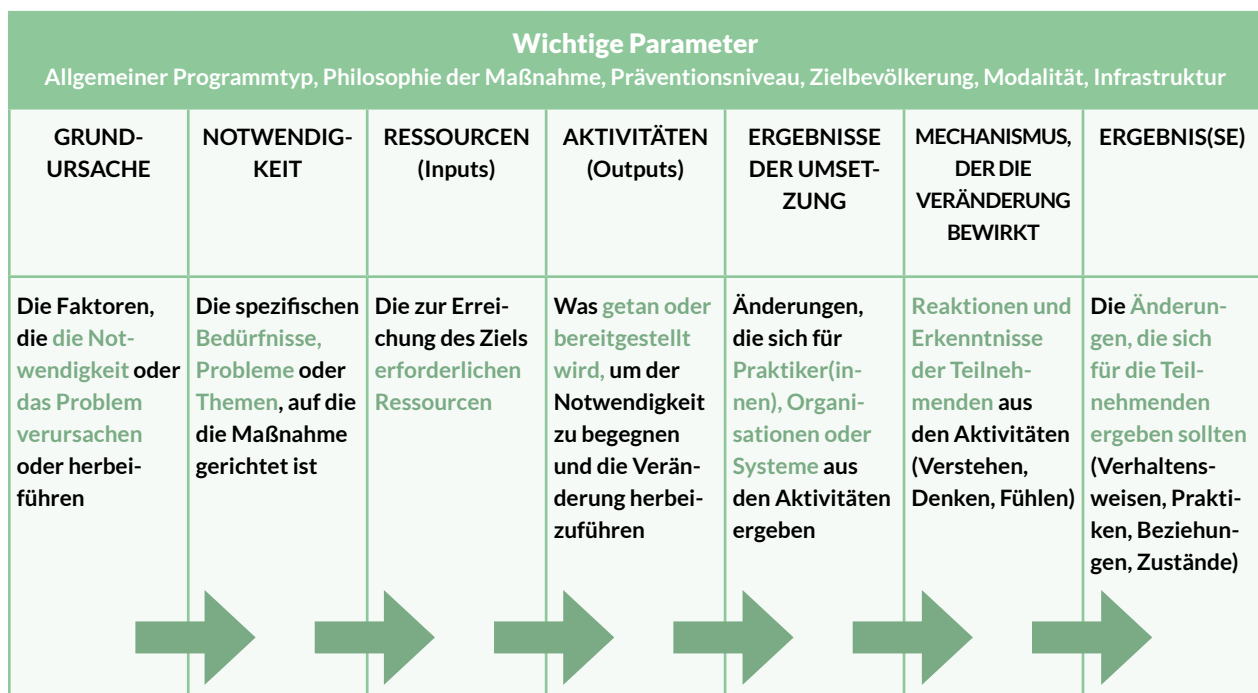


Abb 1: Schematisches Theory-of-Change-Modell (Schematic Theory of Change model)1. © 2017, The Colebrooke Centre for Evidence and Implementation

1 Diese Abbildung wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International veröffentlicht. Abdruck mit Genehmigung von The Colebrooke Centre for Evidence and Implementation; © Colebrooke Centre for Evidence and Implementation, Alle Rechte vorbehalten; aus: Ghate, D. (2018) Developing theories of change for social programmes: co-producing evidence-supported quality improvement *Palgrave Communications*, 4(1), 1–13.

Ein wesentlicher Aspekt der Theorie des Wandels ist, dass Ausgangspunkt des Prozesses das angestrebte Ziel ist. Von da aus wird über das sogenannte „Backward Mapping“ – also in umgekehrter Reihenfolge vom erwünschten Endergebnis rückwärts – der Fahrplan zur Erreichung dieses langfristigen Ziels erarbeitet, indem die jeweiligen Zwischenziele, Ergebnisse, Annahmen, Indikatoren und Vorbedingungen festgelegt werden. Beim ToC-Ansatz sind daher sechs Schritte zu berücksichtigen:

1. Ermittlung des langfristigen Ziels und der damit verbundenen Annahmen
2. Backward Mapping, ausgehend vom langfristigen Ziel: Erarbeiten des „Was“ und „Warum“ in Bezug auf die zur Erreichung des Ziels erforderlichen Vorbedingungen oder Anforderungen
3. Analyse dessen, was im System vorhanden ist und ohne das die Theorie nicht funktionieren wird
4. Abwägen und Auswahl der strategischen Maßnahmen, um die gewünschte Veränderung herbeizuführen
5. Entwicklung von Indikatoren, um den Fortschritt der Veränderung (gewünschte Ergebnisse oder Leistungsindikatoren) zu messen
6. Erstellen einer Zusammenfassung, um die Logik der Initiative zu erläutern

Dieses allgemeine Verständnis von ToC kann als Grundlage für die entsprechenden Informationen in den folgenden Abschnitten dienen. In ihnen wird das beschriebene ToC-Modell genutzt, um Veränderungen in der Coaching Policy in Bezug auf die im PEAK-Rahmen vorgeschlagenen neun Empfehlungen aufzuzeigen. Auch wenn einige der Empfehlungen in bestimmten Kontexten miteinander verknüpft sein können, kann eine Darstellung des ToC-Prozesses für jede der neun Empfehlungen unabhängig von den jeweils anderen erfolgen. Die Leserinnen und Leser können die vorgestellten Fallstudien und Ideen mit Hilfe des ToC-Modells als Katalysatoren für Veränderungen in ihren jeweiligen spezifischen Kontexten nutzen.

Zusammenfassung

In diesem Abschnitt wurde ein grundlegender Überblick über das Theory-of-Change-Modell gegeben und aufgezeigt, wie das Modell im Bereich der Coaching Policies angewendet werden kann. Um mehr über die Theory of Change und die Anwendung dieses Ansatzes zu erfahren, stehen zahlreiche Ressourcen im Internet zur Verfügung, die über eine Suche mit den Stichwörtern „Theory of Change“ gefunden werden können. Interessierte Leserinnen und Leser können dann die entsprechenden Websites finden, die ihre Fragen am besten beantworten und ihren spezifischen Bedürfnissen entsprechen. Darüber hinaus enthält dieses Handbuch in Anhang 1 ein „Theory-of-Change“-Arbeitsblatt, das zur Erstellung entsprechender Projektpläne verwendet werden kann.

3. Fallstudien zum Prozess der Politikverbesserung

Um einen Einblick in die Prozesse zu erlangen, die in jüngerer Zeit im Bereich der Coaching Policies eingeleitet oder vorangetrieben wurden, wurden im Rahmen der Erstellung dieses Handbuchs zwei Fallstudien-Interviews geführt. Dabei wurden die Informationen durch qualitative, teilstrukturierte Interviews erhoben. Anhang 2 enthält den für die Datenerhebung verwendeten Interviewleitfaden. Im gesamten Handbuch wurden diese Interviewdaten für die Erörterung der neun PEAK-Empfehlungen (Abschnitte 4–12) herangezogen, wobei bestimmte Aspekte als erfolgreiche Beispiele dienten und bestimmte Herausforderungen halfen, aufzuzeigen, wo bei der Umsetzung von Änderungen der Coaching Policies besondere Vorsicht geboten ist.

In diesem Abschnitt werden jedoch die einzelnen Fallstudien, die wichtigsten Ergebnisse und die daraus gewonnenen Erkenntnisse vorgestellt und diskutiert. Es werden Einblicke in den komplexen Prozess der Umsetzung von Coaching Policies gegeben. Bei der Präsentation der Daten wurde eine ähnliche Struktur gewählt wie im PEAK-Bericht „EU Mapping & Good Practice Analysis“ (Harrison & McGeehin, 2021). Diese Analyse enthält zusätzliche 18 Fallstudien, die im Laufe des PEAK-Projekts zusammengetragen wurden und die auch für die Ausarbeitung der folgenden Abschnitte dieses Handbuchs herangezogen wurden.

Die zusätzliche Fallstudie 1 liefert Informationen über die Bemühungen des griechischen Verbands „Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers“ (POPA) für die Verabschiedung eines Gesetzes in Griechenland, an dem der griechische Verband der Trainerinnen und Trainer aktiv beteiligt war und das viele spezielle Fragen des Trainingswesens regelt. Der derzeitige POPA-Präsident wurde über die Beteiligung seiner Organisation an diesem föderal gesteuerten Top-down Prozess befragt, bei dem sie mit der (föderalen) Regierung und ihren Ministerien zusammengearbeitet hat. Auf diese Weise wurde zum ersten Mal im griechischen Sport ein Mitspracherecht für die griechischen Trainerinnen und Trainer im Entscheidungsprozess erreicht. Das im Juni 2021 verabschiedete und veröffentlichte neue griechische Sportgesetz (Griechische Regierung, 2021; GESETZ Nr. 4809/19.06.2021), bietet auch den Hintergrund für günstigere Regelungen für Trainerinnen und Trainer, die während der Umsetzungsphase und im Rahmen weiterer künftiger Initiativen zur Politik für das Trainingswesen entwickelt werden können.

In Fallstudie 2 wurden Vertreter des portugiesischen Verbands der Schwimmtrainerinnen und -trainer befragt. Sie berichteten über ihre Erfahrungen mit der Förderung einer landesweiten Politik zur Verbesserung der Schwimmkenntnisse von Kindern und der anschließenden Änderungen des Status, der Beschäftigung und der Ausbildung von Schwimmtrainerinnen und -trainern. Zu den wichtigsten Partnern des Verbandes der Trainerinnen und Trainer gehörten die Kommunen, so dass es sich eher um einen Bottom-up-Ansatz zur Einführung einer Politik handelte.

3.1 Fallstudie 1: Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (Hellenischer Verband der Sport-Coaches und -Trainerinnen und -Trainer – POPA)

In Bezug auf:

- PEAK-Empfehlung Nr. 2 (Verantwortliche Organisationen);
- PEAK-Empfehlung Nr. 3 (Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung);
- PEAK-Empfehlung Nr. 4 (Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung);
- PEAK-Empfehlung Nr. 6 (Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer);
- PEAK-Empfehlung Nr. 7 (Unterstützung für Trainerinnen und Trainer).

Gründe für die Auswahl als Fallstudie für das PEAK-Projekt

Das POPA-Projekt ist ein Beispiel, bei dem mit einem Top-down-Ansatz vom Verband Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA) in direkter Zusammenarbeit mit der griechischen Regierung und dem Ministerium für Kultur und Sport (Generalsekretariat für Sport) gearbeitet wurde. Dieser Prozess führte zur Verabschiedung eines neuen Gesetzes (GESETZ Nr. 4809/19.6.2021, auch bekannt als Sportgesetz; Griechische Regierung, 2021), das sich ausschließlich mit Fragen des Trainingswesens befasst.

Wesentliche Informationen

- Das Ziel von POPA ist es, Trainerinnen und Trainern die Möglichkeit zu geben, sich in die Gestaltung von Coaching Policies einzubringen.
- POPA wurde im Jahr 2009 gegründet und hat derzeit 12 Verbände der Trainerinnen und Trainer aus 12 verschiedenen Sportarten als Mitglieder. Der Verband unterstützt Bemühungen, Verbände der Trainerinnen und Trainer für alle Sportarten zu gründen.
- POPA ist mit der Regierung zusammengekommen und hat kontinuierlich die Notwendigkeit von Good Governance dargelegt.
- Wichtige Sportarten in Griechenland (wie Fußball) haben sich den POPA-Bemühungen bisher nicht angeschlossen und diese nicht unterstützt.
- Die Kommunikation mit der Regierung über das Sportgesetz (GESETZ Nr. 4809/19.6.2021) und die Bedürfnisse von Trainerinnen und Trainern begannen ca. ein Jahr vor der Verabschiedung des Gesetzes.
- POPA wurde eingeladen, an den Sitzungen des Gesetzgebungsausschusses des Generalsekretariats für Sport sowie an den Sitzungen des Bildungsausschusses des griechischen Parlaments zur Ausarbeitung des neuen Gesetzes für das Trainingswesen teilzunehmen und Vorschläge einzureichen und zu erläutern.

Einzelheiten des Programms

Durch das von der griechischen Regierung erlassene Gesetz wurden zahlreiche POPA-Positionen und -Forderungen zugunsten von Trainerinnen und Trainern übernommen und berücksichtigt und sind nun Bestandteil des Gesetzes für das Trainingswesen. Dabei handelt es sich um folgende Punkte:

1. Das Gesetz verlangt von Vereinen, dass sie in jeder Sportart und für alle Sportlerinnen und Sportler, unabhängig vom Alter, Anleitung und Aufsicht durch Trainerinnen und Trainer anbieten.
2. Die Struktur der Trainerlizenzen (A, B und C) ist gesetzlich vorgegeben.
3. Das Nationale Forschungszentrum für Sportwissenschaft (EKAET) wird wiederbelebt und es wird eine Nationale Schule für Trainerinnen und Trainer (unter dem Generalsekretariat für Sport, mit einem eigenständigen Vorstand) gegründet.
4. Trainerinnen und Trainer sind im Vorstand aller Sportverbände mit Mitsprache- und Stimmrecht vertreten.
5. Die Absolventinnen und Absolventen der Abteilungen für das Trainingswesen aller öffentlichen und privaten postsekundären Bildungseinrichtungen (eine Art der EU-Berufsbildungseinrichtungen, die von allen Mitgliedsländern anerkannt werden muss) erlangen eine C-Lizenz zur Ausübung des Trainerberufs. Bisher hatten diese Absolventinnen und Absolventen trotz ihrer zweieinhalbjährigen Ausbildung keine Beschäftigungsmöglichkeiten als Trainerin oder Trainer.

Weitere von POPA angeregte Regelungen, die in das neue Gesetz aufgenommen wurden, sind:

- Trainerinnen und Trainer müssen mit einem schriftlichen Vertrag und einem Mindestgehalt von 250 Euro eingestellt werden
- Änderung der Qualifikationen und Pflichten der einzelnen Kategorien des Trainingswesens
- Anerkennung von Hochschulabschlüssen in Sportwissenschaften mit einer Spezialisierung auf Fußball für den Erwerb von UEFA-Trainerlizenzen

Weitere Punkte, deren Aufnahme in das Gesetz die POPA fordern wird, sind:

- Lebenslange Fortbildung von Trainerinnen und Trainern
- Obligatorischer Besitz eines Schnellboot-Führerscheins für Trainerinnen und Trainer aller Wassersportarten
- Finanzielle Unterstützung für alle Verbände der Trainerinnen und Trainer durch das Generalsekretariat für Sport (und nicht nur – wie bisher – für zwei Verbände)
- Lebenslange Fortbildung von Trainerinnen und Trainern in erster Hilfe

Grenzen des Programms

- POPA ist der zentrale Akteur, der die verschiedenen am Prozess beteiligten Interessengruppen verbindet, doch die Arbeit innerhalb des POPA ruht auf den Schultern von ehrenamtlich Tätigen.
- Der mit dieser Gesetzesinitiative erzielte Erfolg ist von entscheidender Bedeutung. Es müssen jedoch gezielte Aktivitäten in einer Umsetzungsphase folgen (z.B. wird die Einrichtung einer nationalen Schule für Trainerinnen und Trainer Zeit brauchen).
- Nicht für alle Sportarten in Griechenland gibt es einen Verband der Trainerinnen und Trainer. POPA betrachtet jedoch die Gründung von Verbänden der Trainerinnen und Trainern in jeder Sportart als entscheidenden Faktor für die erfolgreiche Umsetzung des neuen Gesetzes. Aus diesem Grund hat POPA Anstrengungen unternommen, um Trainerinnen und Trainer davon zu überzeugen, in jeder Sportart, in der es noch keinen Verband der Trainerinnen und Trainer gibt, einen solchen zu gründen, damit sie in allen Sport(dach-)verbänden ein Mitspracherecht erhalten. Ein Erreichen dieses Ziels würde auch zu mehr Mitgliedern für den POPA führen und den Verband auf diese Weise stärken.

3.2 Fallstudie 2: Portuguese Swimming Coaches Association (PSCA – Portugiesischer Verband der Schwimmtrainerinnen und Schwimmtrainer)

In Bezug auf

- PEAK-Empfehlung Nr. 3 (Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung)
- PEAK-Empfehlung Nr. 4 (Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung)
- PEAK-Empfehlung Nr. 6 (Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer)
- PEAK-Empfehlung Nr. 7 (Unterstützung für Trainerinnen und Trainer)

Gründe für die Auswahl als Fallstudie für das PEAK-Projekt

Das vom portugiesischen Verband der Schwimmtrainerinnen und -trainer (PSCA) durchgeführte „Schwimmunterricht“-Projekt (aus dem Portugiesischen übersetzter englischer Projektname: Swimming@school) ist ein Beispiel für ein Projekt im Bereich der Coaching Policies, das PSCA in enger Zusammenarbeit mit dem portugiesischen Schwimmverband (PSF) zunächst über einen Top-down-Ansatz in Zusammenarbeit mit der portugiesischen Regierung umsetzen wollte. Da es über einen Zeitraum von vier Jahren nicht wirklich gelang,

das Projekt voranzutreiben, änderte(n) PSCA (und PSF) ihre Strategie von einem Top-down-Ansatz zu einem Bottom-up-Ansatz. Bei der Umsetzung dieser Strategie arbeiten sie nun mit den Kommunalverwaltungen und Gemeinden zusammen, um die Ziele Schritt für Schritt auf lokaler Ebene umzusetzen.

Wesentliche Informationen

- Swimming@school wird gemeinsam vom PSCA und dem portugiesischen Schwimmverband in Zusammenarbeit mit den Kommunalverwaltungen/Gemeinden und deren Grundschulclustern (Kinder im Alter von 6–9) gefördert.
- Grundgedanke des Projekts ist der Wert des Schwimmens aus sozialer, erzieherischer und gesundheitlicher Sicht sowie unter Sicherheitsaspekten (Verringerung des Risikos des Ertrinkens).
- Portugal hat eine lange Tradition der Forschung im Bereich Schwimmen und Schwimmtrainerinnen/-trainer und ist in diesem Bereich weltweit als führend anerkannt.
- Der PSCA wurde im Jahr 1977 gegründet und ist einer der ältesten Verbände der Trainerinnen und Trainer in Portugal. Der Verband veranstaltet seit seiner Gründung jedes Jahr einen sportwissenschaftlichen Kongress mit 600–800 Teilnehmenden.
- Portugal verfügt über ein sehr gut organisiertes Trainerreferenzmodell; selbst „einfache“ Schwimmlehrerinnen- und -lehrer benötigen für ihre Tätigkeit eine Lizenz und mit steigendem Niveau gibt es andere Lizenzstufen. Es gibt ein klares Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer sowie ein Register für Trainerinnen und Trainer, was wichtig ist, um den Beruf auch hinsichtlich des Einkommens zu regeln.

Einzelheiten des Programms

Auf Grundlage empirischer Daten, die zur Analyse der aktuellen Quoten der Schwimmer und Nichtschwimmer in Portugal erhoben wurden, wurden folgende Ziele vorgeschlagen:

1. Erarbeitung eines Orientierungsmodells, um sicherzustellen, dass unsere Grundschulen und öffentlichen Schwimmschulen unterstützt werden, um allen Schülerinnen und Schülern das bestmögliche Angebot im Bereich Schwimmen und Sicherheit im Wasser zu machen
2. Erstellung eines Ressourcenpakets für den Lehrplan zum Thema Schwimmen und Sicherheit im Wasser für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure, um sicherzustellen, dass alle öffentlichen Schwimmschulen die Vorgaben des Lehrplans erfüllen
3. Entwicklung eines am Lehrplan ausgerichteten Ausbildungsprogramms für Schwimmlehrerinnen und -lehrer, das ihnen die Fähigkeiten und das Wissen vermittelt, um qualitativ hochwertigen Schulschwimmunterricht gemäß den vorgeschlagenen Vorgaben des Lehrplans zu erteilen
4. Einrichtung einer nationalen Beobachtungsstelle für die Wasserkompetenz von Kindern, basierend auf den jährlichen Berichten der Schwimmschulen und Maßnahmen zur Selbstbeurteilung der Wasserkompetenz

Das Projekt soll einen Wandel in der lokalen Sportpolitik und der lokalen Governance im Sport in Gang setzen, der sich über einen Lehrplan für die Ausbildung unmittelbar auf die Wasserkompetenz kleiner Kinder auswirken soll. Dieses Projekt bringt potenziellen Nutzen, da Forschende darauf hinweisen, dass es für ländliche und abgelegene Schulen extrem schwierig ist, Wassersportaktivitäten durchzuführen (Peden, Franklin, & Larsen 2009).

Das Projekt Swimming@school wird auch direkte Auswirkungen für die Trainerinnen und Trainer und die Coaching Policies haben. Es wird sich auf verschiedenen Ebenen (pädagogische Qualität, Schwimmkenntnisse

und letztendlich möglicherweise Konkurrenzfähigkeit bei internationalen Schwimmwettbewerben) direkt auf das Qualitätsmanagement und die Evaluierung/Bewertung auswirken. Das Projekt bietet zusätzliche Möglichkeiten für die Forschung im Trainingswesen, gewährleistet aber auch Maßnahmen zur Unterstützung von Trainerinnen und Trainern und könnte den Bedarf an Schwimmtrainerinnen und -trainern erhöhen und so zu besseren Beschäftigungsmöglichkeiten führen.

Grenzen des Programms

- Für den ursprünglich verfolgten Top-down-Ansatz fehlt dem PSCA sowie seinem Kooperationspartner, dem portugiesischen Schwimmverband, die Kontrolle über die politische Agenda, so dass sie flexibel bleiben und ihren Ansatz entsprechend anpassen müssen.
- Die Wirkung kann schrittweise eintreten, da nicht alle 308 Gemeinden in Portugal von Anfang an am Projekt beteiligt sind (das Pilotprojekt wird mit ca. 10 Gemeinden durchgeführt).
- Die Fortschritte bei der Durchführung des Projekts wurden durch die Corona-Pandemie beeinträchtigt, die zu zahlreichen Schließungen von Schwimmbädern (und Schulen) geführt hat.
- Wenn eine Gemeinde aus finanziellen Gründen nicht in der Lage ist, Schwimmen im Rahmen ihres Sportunterrichts anzubieten, kann das Programm nur Erkenntnisse aus anderen Gemeinden liefern, die die Finanzierung aufbringen können, aber keine direkte finanzielle Unterstützung leisten.

4. PEAK-Empfehlung „Definition des Begriffs ‚Trainingswesen‘“

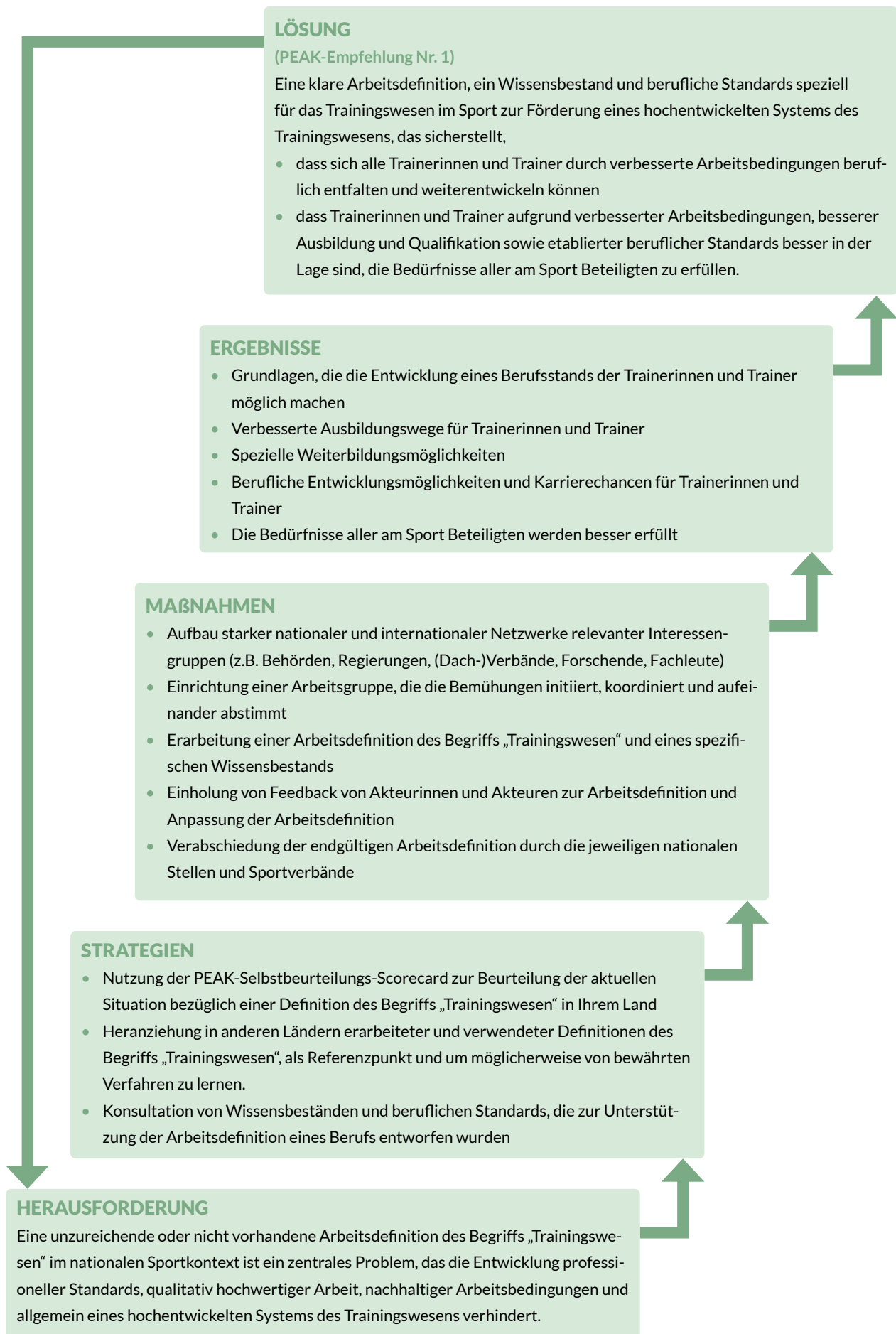
Als ersten Schritt oder Grundlage für nachhaltige Prozesse zur Verbesserung der Politik für das Trainingswesen empfiehlt der PEAK-Rahmen die Erarbeitung einer länderspezifischen Arbeitsdefinition des Begriffs „Trainingswesen“. PEAK-Empfehlung Nr. 1:

„Führen Sie eine formale oder gesetzliche, national anerkannte Definition des Begriffs ‚Trainingswesen‘ ein, die genau angibt, für welche Teilbereiche die Definition gilt.“

Diese Arbeitsdefinition dient als Grundlage für alle weiteren Entwicklungen im Bereich der Coaching Policies, indem sie definiert, was unter Trainingswesen verstanden wird und wer als Trainerin bzw. Trainer angesehen wird. Dabei ist wichtig, dass die Definition über eine grundlegende Definition hinausgeht, um das Bedürfnis nach Klarheit über den Wissensbestand und den Praxisumfang zu erfüllen, wie es bei anderen Berufen üblich ist. In beiden für dieses Handbuch durchgeführten Fallstudien betonten die teilnehmenden Verbände der Trainerinnen und Trainer, dass sie zwar eine klare Definition der Trainerin bzw. des Trainers festgelegt haben, aber mit ihren jeweiligen Bemühungen mehr als nur diese vertreten. Die Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (Hellenischer Verband der Sport-Coaches und -Trainerinnen und -Trainer/POPA) vertritt folgenden Standpunkt: „Wir arbeiten für Trainerinnen und Trainer, aber auch für Coaches und Sportlehrerinnen und -lehrer. Für POPA hat eine Trainerin bzw. ein Trainer die größte Verantwortung. Coaches und Pädagoginnen/Pädagogen unterstützen sie/ihn bei der Arbeit oder arbeiten in den Bereichen des Breiten- und Nicht-Wettkampfsports“ (persönliches Interview mit POPA-Präsident Athanasios Villiotis). Im Interview fügten die Vertreter des Verbands der portugiesischen Schwimmtrainerinnen und -trainer (PSCA) hinzu: „Auf Portugiesisch lautet der Name der Organisation wörtlich ‚Verband der Schwimmfachkräfte‘. So vertreten wir neben Trainerinnen und Trainern auch Fachleute in anderen Rollen (Lehrerinnen/Lehrer, Poolmanagerinnen/-manager). In unserem Kontext arbeiten viele Fachleute in zwei der drei genannten Rollen (Trainerin/Trainer, Lehrerin/Lehrer, Poolmanagerin/-manager), daher ist es wichtig, dass wir diese Organisation als Dachverband haben.“ Darüber hinaus vertritt PSCA nicht nur Schwimmtrainerinnen und -trainer, sondern auch Trainerinnen und Trainer im Tauchen, Wasserball und Synchronschwimmen, die alle unter dem Dach des nationalen Schwimmverbands organisiert sind.

Wie diese Beispiele zeigen, ist es wichtig, bei einer Definition oder Neu-Definition des Begriffs „Trainingswesen“ den nationalen Kontext und die Voraussetzungen zu berücksichtigen, um die Grundlagen der Politik und Praxis im Trainingswesen umzusetzen oder zu festigen. Auf Grundlage des im PEAK-Rahmen beschriebenen aktuellen Stands in Europa sowie der dort (in Abschnitt 4) vorgestellten Lehren aus anderen Berufsfeldern wie der Krankenpflege oder dem Ingenieurwesen kann folgendes Theory-of-Change-Modell vorgeschlagen werden:

Theory of Change für die „Definition des Begriffs ‚Trainingswesen‘“



Wie man sieht, sind für die Erstellung einer Arbeitsdefinition des Begriffs „Trainingswesen“ mehr Schritte erforderlich, als man zunächst annehmen könnte. Wie von der PEAK-Forschungsgruppe vorgeschlagen, reicht die Entwicklung einer weit gefassten Definition nicht aus, um eine nachhaltige Entwicklung des Berufsstandes in Gang zu setzen. Wie die Zitate aus den beiden vorgestellten Fallstudien (s. Kapitel 3) betonen, müssen weitere Faktoren berücksichtigt werden. In Anbetracht der zahlreichen, im Sportkontext wichtigen Rollen (z.B. Trainerinnen/Trainer, Übungsleiterinnen/-leiter, Sportlehrerinnen/-lehrer) muss eine Definition des Begriffs „Trainingswesen“ klare Abgrenzungen zwischen diesen verschiedenen Rollen enthalten. Dadurch wird sichergestellt, dass die spezifischen Bereiche und Teilbereiche, für die die Definition gilt, klar festgelegt sind.

Darüber hinaus sollte eine solide Arbeitsdefinition auch durch einen klar umrissenen, einzigartigen Bestand an Wissen und Fähigkeiten unterstützt werden, die erfolgreiche Trainerinnen und Trainer benötigen. Daher ist ein Katalog spezifischer Kernaufgaben und beruflicher Standards von entscheidender Bedeutung für eine grundlegende Arbeitsdefinition. In Berufsfeldern wie der Krankenpflege und dem Ingenieurwesen wurde dieser Prozess rigoros angewendet und hat dazu beigetragen, diese Berufe voranzubringen und zu gestalten.

Es ist klar, dass die Einführung einer Definition des Begriffs „Trainingswesen“ in einem nationalen Kontext von Anfang an den Aufbau eines starken Netzwerks von Partnern und die Einbeziehung aller relevanten Akteurinnen und Akteure voraussetzt. Nur wenn die wichtigsten Akteurinnen und Akteure einbezogen werden, ist es wahrscheinlich, dass sie die Veränderungen annehmen und die neue Definition des Begriffs „Trainingswesen“ in ihrem jeweiligen Umfeld einführen.

5. PEAK-Empfehlung „Verantwortliche Organisation(en)“

Die zweite Empfehlung des PEAK-Rahmens für die Coaching Policies betrifft die organisatorischen Verantwortlichkeiten in Bezug auf das Trainingswesen:

„Legen Sie eindeutig eine Organisation (oder eine Gruppe von Organisationen) fest, die für die Entwicklung, Förderung und Verwaltung des Trainingswesens verantwortlich ist.“

In den letzten Jahrzehnten hat sich der Sportsektor enorm weiterentwickelt, was sich auf die Rollen, Aufgaben und Möglichkeiten von Trainerinnen und Trainern ausgewirkt hat. Mit der zunehmenden Zahl von Trainerinnen und Trainern, die im Profisport tätig sind und mit dem Sporttraining (wie in einer etablierten Arbeitsdefinition des Begriffs „Trainingswesen“ definiert) ihren Lebensunterhalt verdienen, ergibt sich die Notwendigkeit, bestimmte Verantwortlichkeiten entsprechend zuständigen Organisationen zuzuweisen, um die Arbeitsdefinition, den Wissensbestand und die beruflichen Standards in die Praxis umzusetzen. Mit anderen Worten: Um sich als Berufsstand erfolgreich zu entwickeln und weiterzuentwickeln, benötigt das Trainingswesen eine organisatorische Struktur, die die Anforderungen erfüllt, die durch die spezielle Definition des Begriffs „Trainingswesen“ und den Arbeitsbereich im jeweiligen Land/Kontext skizziert und festgelegt wurden.

Die organisatorische Struktur für das Trainingswesen im Sport sollte drei wichtige Aspekte berücksichtigen, die für das Berufsfeld relevant sind (PEAK-Rahmen, Kapitel 5): die Ausbildung, die Lizenzierung und die Vertretung von Trainerinnen und Trainern. Die Einrichtung von Organisationen, die ihre jeweiligen Aufgaben innerhalb dieses Systems erfüllen, dient mehreren Zwecken: Sie können dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen für Trainerinnen und Trainer zu verbessern und die berufliche Entwicklung und nachhaltige Karrieren zu ermöglichen; und durch die Einführung von klaren Ausbildungsstandards, Lizenzierung und Disziplinarsystemen tragen sie auch dazu bei, die am Sport Beteiligten durch (pädagogische) Qualitätsstandards und Vorschriften zu schützen.

Die in diesem Handbuch (s. Kapitel 3.1) vorgestellte Fallstudie 1 liefert erfolgreiche Beispiele dafür, wie ein nationaler Verband der Trainerinnen und Trainer die Entwicklung der Politik für das Trainingswesen maßgeblich beeinflussen kann. Die Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA) wurde im Jahr 2009 gegründet. Seine Mitglieder sind derzeit Verbände der Trainerinnen und Trainer aus zwölf unterschiedlichen Sportarten in Griechenland. Obwohl in einigen Sportarten versucht wurde, die Arbeit von POPA zu untergraben, ist es dem Verband gelungen, mit der griechischen Regierung und dem Ministerium für Kultur und Sport- Generalsekretariat für Sport bei der Ausarbeitung eines Sportgesetzes (Griechische Regierung, 2021; GESETZ Nr. 4809/19.6.2021) zusammenzuarbeiten. Das Gesetz greift viele Themen für Trainerinnen und Trainer auf, die nach Ansicht von POPA geregelt werden müssen. Für die griechischen Trainerinnen und Trainer bedeutete die Lobbyarbeit von POPA, der sich als nationaler Verband dafür einsetzt, dass „alle Trainerinnen und Trainer im politischen Entscheidungsprozess gehört werden“, einen echten Wendepunkt, der zur Verabschiedung des neuen Gesetzes (Sportgesetz, GESETZ Nr. 4809/19.6.2021) im Juni 2021 führte. Das neue Gesetz sieht verschiedene wichtigere Änderungen vor, beispielsweise:

- Vereine müssen in jeder Sportart und für alle Sportlerinnen und Sportler, unabhängig vom Alter, Anleitung und Aufsicht durch Trainerinnen und Trainer anbieten
- Die Struktur der Trainerlizenzen (A, B und C) ist gesetzlich vorgegeben (und nicht, wie bisher, durch Ministerialerlass)
- Gründung einer nationalen Schule für Trainerinnen und Trainer
- Verbesserungen für Absolventinnen und Absolventen der Abteilungen für das Trainingswesen aller öffentlichen und privaten postsekundären Bildungseinrichtungen, indem sichergestellt wird, dass diese eine Lizenz zur Ausübung des Trainerberufs erlangen
- Vertretung von Trainerinnen und Trainern im Vorstand aller Sportverbände mit Mitsprache- und Stimmrecht

Durch die „Sportgesetz“-Initiative (griechische Regierung, 2021) von POPA wurden mehrere spezifische Verbesserungen für griechische Trainerinnen und Trainer erreicht. Wie oben dargelegt, betreffen die Auswirkungen der POPA-Initiative eindeutig alle drei Bereiche, mit denen sich eine angemessene Organisationsstruktur für Berufstrainerinnen und -trainer im Sport befassen sollte (Ausbildung, Lizenzierung und Vertretung von Trainerinnen und Trainern). Da POPA als Vertretung von Trainerinnen und Trainern Anlaufstelle für die griechische Regierung und die Ministerien ist, hat der Verband spezifische Veränderungen und Möglichkeiten angestoßen, wozu auch Fortschritte in Bezug auf die Ausbildung und Lizenzierung von Trainerinnen und Trainern zählen.

Diese Wirkung und dieser Fortschritt waren möglich, obwohl POPA – bis jetzt – nur als eine von Ehrenamtlichen betriebene Organisation agiert und noch großes Potenzial zur Erhöhung der Mitgliederzahl besteht. Im Interview für dieses Handbuch erkannte die Organisation jedoch auch an, wie wichtig es ist, die Arbeit aufzunehmen, auch wenn es Hindernisse und Widerstände gibt: „Unser Ziel ist es, die Situation für Trainerinnen und Trainer zu verbessern – diese Perspektive muss man immer im Auge behalten. Wenn man beharrlich ist, wird man Fortschritte machen – manchmal schneller und manchmal langsamer.“

Im Folgenden wird ein Theory-of-Change-Modell für die Entwicklung einer Organisationsstruktur für Trainerinnen und Trainer vorgestellt.

Theory of Change in Bezug auf die verantwortlichen Organisationen

LÖSUNG

Eindeutig festgelegte Gruppen von Organisationen im Land, die verantwortlich sind für:

- Entwicklung des Trainingswesens
- Förderung des Trainingswesens
- Verwaltung des Trainingswesens

ERGEBNIS

Um zu gewährleisten

Nationaler Verband der Trainerinnen und Trainer

- Mitglieder sind die einzelnen Trainerinnen und Trainer oder sportartspezifische Verbände der Trainerinnen und Trainer
- Lobbyarbeit für die soziale/öffentliche Anerkennung des Berufsstandes
- Lobbyarbeit für verbesserte Arbeitsbedingungen, Sicherheit am Arbeitsplatz, rechtliche Unterstützung
- Vertretung von Trainerinnen und Trainern im politischen Entscheidungsprozess
- Durchführung spezieller Aus- und Weiterbildungsprogramme

Nationale Regulierungsbehörde für Trainerinnen und Trainer mit folgenden Zuständigkeiten

- Lizenzvergabe
- Akkreditierung
- Aus- und Weiterbildungsstandards
- Disziplinarmaßnahmen

MAßNAHMEN

um hervorzubringen

- Erzeugung von Synergieeffekten zwischen bestehenden Organisationen auf der Grundlage ihrer Initiativen und ihres Fachwissens
- Beginn der Umsetzung der im entwickelten Strategieplan beschriebenen Veränderungen
- Stärkung und Ausweitung des Netzwerks zur Förderung der Organisationsentwicklung für Berufstrainerinnen und -trainer im Sport
- Schaffung gegenseitigen Vertrauens und offener Kommunikationswege zwischen den verschiedenen beteiligten Akteurinnen und Akteuren (aus den Bereichen Bildung, Recht, Politik, organisierter Sport usw.)
- Anpassung/Berücksichtigung der Bedürfnisse im Ausbildungssystem
- Einrichtung eines Lizenzvergabesystems und eines Lizenzregisters
- Einrichtung einer für Disziplinarmaßnahmen zuständigen Stelle
- Gründung unabhängiger Verbände der Trainerinnen und Trainer (deren Mitglieder entweder die einzelnen Trainerinnen und Trainer sind oder sportartspezifische Verbände der Trainerinnen und Trainer), um mit einer starken Stimme sprechen zu können

STRATEGIEN

um zu initiieren

- Nutzung der PEAK-Selbstbeurteilungs-Scorecard zur Beurteilung des aktuellen Status der Vertretung von Trainerinnen und Trainern im Land
- Zusammenstellung von Daten zu aktuellen Initiativen und Dienstleistungen, die sich mit folgenden Themen für Trainerinnen und Trainer befassen:
 - Beschäftigungssituation (Verträge, Bezahlung, Hintergrundüberprüfungen, Verhaltenskodex, Arbeitszeiten etc.)
 - Ausbildung (Qualifikation, berufliche Entwicklung, Weiterbildung, Abschlüsse etc.)
 - Wohlbefinden und Anerkennung (Gesundheit und medizinische Versorgung, Ruhestand und Renten, Lizenzierung, etc.)
- Recherche von bewährten Praxislösungen aus anderen Ländern oder Kontexten/Berufsfeldern
- Erstellung eines Umsetzungsplans zur Verbesserung der Organisationsstruktur für Berufstrainerinnen und -trainer, z.B. anhand der folgenden Leitfragen (PEAK-Rahmen, Kapitel 5):
 - Was bietet dieser Verband/diese Initiative, was es nicht schon gibt? (Daseinsberechtigung/Grund für die Durchführung)
 - Wie unterscheidet sich dieser Verband/diese Initiative von bestehenden Organisationen/Initiativen? (Abgrenzung)
 - Wie ist die Verbindung zu den bestehenden Systemen/Organisationen? (Zusammenarbeit)

PROBLEM/STATUS QUO

um anzugehen

Berufstrainerinnen und -trainer im Sport (Trainerinnen und Trainer, die ihren Lebensunterhalt mit dem Trainieren von Sportlerinnen/Sportlern verdienen) benötigen eine Organisationsstruktur, die sich mit Fragen der beruflichen Praxis und der Regulierung des Trainingswesens befasst und um sicherzustellen, dass sie ein Mitspracherecht bei Entscheidungen in Bezug auf das Sportsystem im Bereich des Trainingswesens haben.

Natürlich müssen bei der Verbesserung der Organisationsstruktur für Sporttrainerinnen und -trainer viele kontextspezifische Variablen berücksichtigt werden. Dazu gehören bestehende Organisationen, länderspezifische kulturelle Normen, politische Systeme und Kommunikationswege sowie die Rolle der ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainer.

Die Einstellung zu ehrenamtlich tätigen Trainerinnen und Trainern ist in ganz Europa sehr unterschiedlich. In Finnland zum Beispiel gibt es sogar zwei gesonderte und eng zusammenarbeitende Verbände der Trainerinnen und Trainer. Der im Jahr 1975 gegründete Finnische Verband der Trainerinnen und Trainer vertritt alle (bezahlten und ehrenamtlichen) Trainerinnen und Trainer, wohingegen der im Jahr 2002 gegründete Verband Professional Coaches of Finland nur hauptberuflich und nebenberuflich tätige bezahlte Trainerinnen und Trainer vertritt. POPA in Griechenland hat eine klare Meinung zu ehrenamtlich tätigen Trainerinnen und Trainern: „POPA ist der Ansicht, dass Trainerinnen und Trainer Profis sind und Profis sein müssen. Es gibt keine ehrenamtlichen Lehrerinnen/Lehrer oder Ärztinnen/Ärzte; damit der Berufsstand anerkannt wird, sollte es also auch keine ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainer geben" (POPA-Interview für das Handbuch). Wie dargelegt, muss bei der Betrachtung einer für Trainerinnen und Trainer zuständigen hochentwickelten Organisationsstruktur die historisch gewachsene Rolle des Ehrenamts im Trainingswesen berücksichtigt werden.

6. PEAK Empfehlung „Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung“

Die dritte Empfehlung des PEAK-Rahmens für die Coaching Policies dient der Erleichterung der empirischen Beurteilung des Trainingswesens. Danach sollten die Länder ein Register für Trainerinnen und Trainer einrichten, um die Forschung im Bereich des Trainingswesens zu erleichtern, indem entsprechende Daten auf nationaler und regionaler Ebene zur Verfügung stehen. Empfehlung 3 lautet:

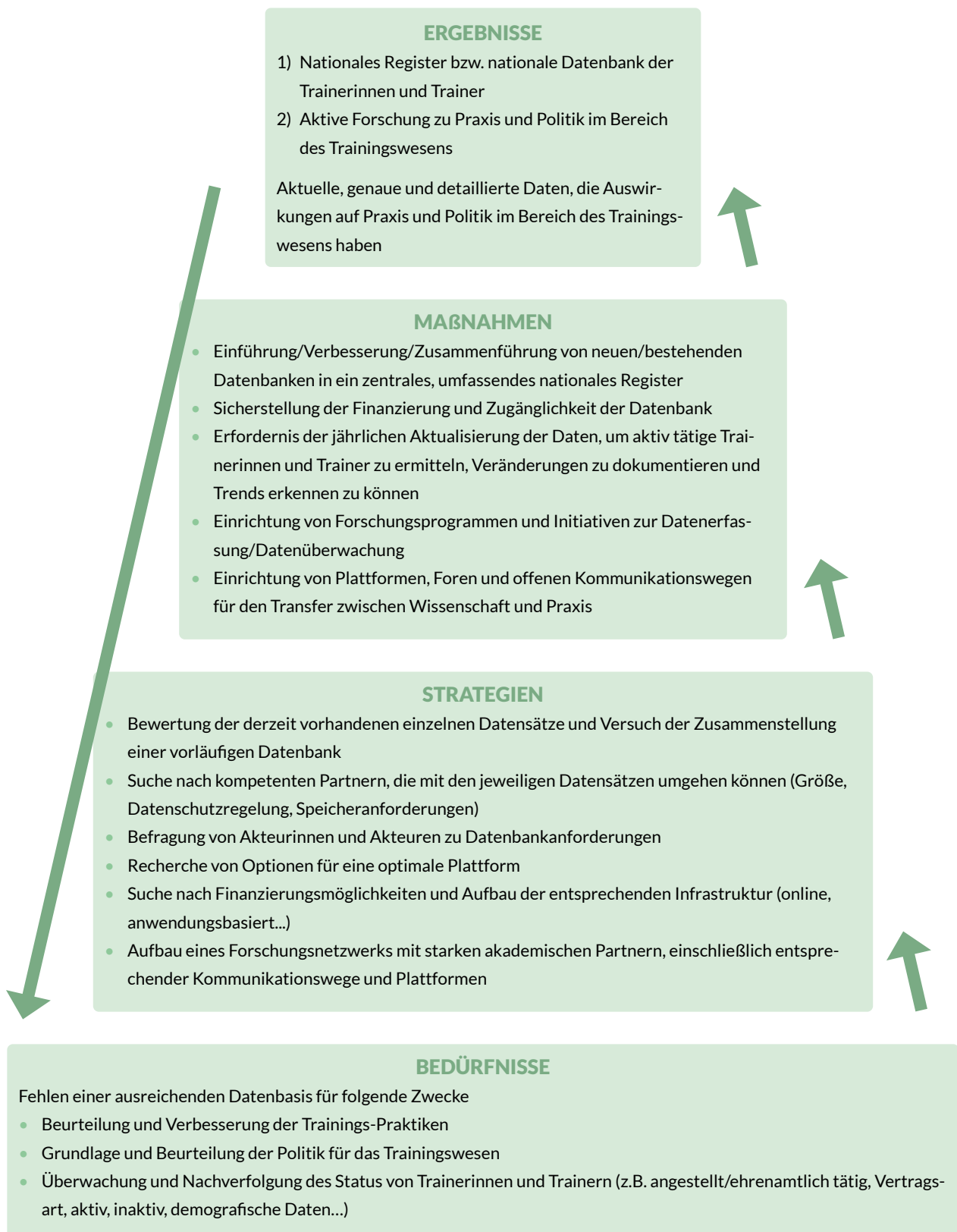
„Führen Sie ein nationales Register oder eine nationale Datenbank für Trainerinnen und Trainer in Ihrem Land ein und sorgen Sie für kontinuierliche Forschung im Bereich des Trainingswesens.“

In Kapitel 6 kommen die Autorinnen und Autoren zu dem Schluss, dass die Registrierung von Trainerinnen und Trainern und die Forschung wesentlich für den Aufbau starker evidenzbasierter Programme für das Trainingswesen und die Unterstützung einer guten Entwicklung der Politik für das Trainingswesen sind. Die Rolle, die Datenbanken bei der Weiterentwicklung der Sportwissenschaft spielen können, wird seit einigen Jahren diskutiert (Vincent et al., 2009) und ist sicherlich auch für die Wissenschaft im Bereich des Trainingswesens relevant. Eine evidenzbasierte Praxis, die sich auf angemessene Daten stützt, ist nicht nur notwendig, um Programme für das Trainingswesen zu bewerten und Best-Practice-Modelle zu entwickeln. Um die Effektivität von Ausbildungsprogrammen für Trainerinnen und Trainer zu beurteilen und Bedürfnisse und Lücken in der Programmdurchführung, Bindungsquoten, die Entwicklung von Trainerinnen und Trainern, Weiterbildungseffekte und demografische Angaben über Trainerinnen und Trainern in Bezug auf Vielfalt und Inklusion zu ermitteln, ist es ebenso wichtig, über Daten zu verfügen, die als Entscheidungsgrundlage dienen können.

In Anbetracht der zunehmenden Professionalisierung des Trainingswesens im Sport ist eine Datenbank, die die Entwicklung der Trainerinnen und Trainer dokumentiert, ein Bild des aktuellen Status des Trainingswesens in den jeweiligen Regionen, Sportarten, Niveaus der Sportbeteiligung etc. liefert und Aufschluss über bewährte Praktiken, auf denen man aufbauen kann, sowie über Mängel oder Trends, die korrigiert werden müssen, gibt, unerlässlich. Darüber hinaus können Daten auch die politische Bewertung von eingeführten Veränderungen und Programmen erleichtern und so eine Beurteilung ihrer Wirksamkeit ermöglichen.

Der PEAK-Rahmen für das Trainingswesen stellt zwei Beispiele für hochentwickelte Datenmanagementsysteme vor, die zur Überwachung von Sporttrainerinnen und -trainern in den jeweiligen Ländern eingeführt wurden (Estland und Belgien/Flandern, PEAK-Rahmen, Kapitel 6). Darüber hinaus haben die beiden im Rahmen der Erstellung dieses Handbuchs geführten Interviews die Bedeutung der Forschung zur Förderung einer evidenzbasierten Trainingspraxis und evidenzbasierter politischer Programme für das Trainingswesen zusätzlich unterstrichen. Die Vorstandsmitglieder des portugiesischen Verbands der Schwimmtrainerinnen und -trainer (PSCA) betonten: „Wir sind sehr stolz darauf, dass wir sehr gute Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben, auf deren Erkenntnisse sich die Schwimmpraxis in Portugal stützt. Eines der Ziele bei der Gründung unserer Organisation war der Austausch von bewährten Praktiken und der Erwerb von Wissen durch Wissenschaft und Forschung.“ Wenig überraschend verfügt Portugal auch über ein nationales Register für Trainerinnen und Trainer, und die datengestützte Bewertung von Programmen, Policies und Entwicklungen ist ein Grundpfeiler der Bemühungen der PSCA.

Im Folgenden wird ein Theory-of-Change-Modell für den Bereich „Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung“ vorgestellt.



Wie aus dem vorstehend vorgestellten Theory-of-Change-Modell für das Register für Trainerinnen und Trainer und die Forschung hervorgeht, ist die Einführung eines nationalen Registers oder einer nationalen Datenbank schon für sich genommen ein komplexer Prozess, aber eigentlich nur ein Mittel zum Zweck. Wenn der zweite Teil der PEAK-Empfehlung umgesetzt werden soll, müssen auch entsprechende Forschungsprojekte und -programme, Datenmanagement, Nachverfolgung und Überwachung geschaffen werden – wofür aktuelle, detaillierte und genaue Daten über das Trainingswesen die Voraussetzung sind. Die Gewinnung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Einsichten auf der Grundlage dieser Daten stellt jedoch eine ebenso

anspruchsvolle Aufgabe dar. Der Aufbau entsprechender Netzwerke, Finanzierungen und Programme muss aktiv vorangetrieben und priorisiert werden, um zur Entwicklung des Trainingswesens beizutragen und dessen Professionalisierung zu fördern. Auch hier liefert das Interview mit der Hellenic Federation of Sport Coaches and Trainers (POPA) ein gelungenes Beispiel dafür, wie der griechische Verband der Trainerinnen und Trainer die Wissenschaft in die Praxis umsetzt. Bei den Beratungen mit der griechischen Regierung und den Ministerien über ein neues „Sportgesetz“ (griechische Regierung, 2021), das sich mit verschiedenen Anforderungen an die Trainerausbildung und die Strategien für das Trainingswesen befassen sollte, stützte sich POPA in hohem Maße auf Daten aus wissenschaftlichen Studien, um Vorschläge zu unterstützen und zu untermauern. Da es in Griechenland ein Register für Trainerinnen und Trainer gibt, verfügte POPA über Daten, die in Studien verwendet werden konnten. Darüber hinaus hob POPA einen weiteren Grund hervor, warum ein nationales Register und eine nationale Datenbank äußerst wichtig sind, wenn es darum geht, Coaching Policies und die Trainingspraxis voranzubringen: „Wenn man versucht, sich Gehör zu verschaffen, verleiht eine große Anzahl an Menschen Stärke. Es ist also nicht nur wichtig, wie POPA zu versuchen, möglichst viele sportartspezifische Verbände der Trainerinnen und Trainer zu vertreten. Wenn man politische Veränderungen verhandelt, ist es besonders wichtig, auf Basis einer aktuellen Datenbank, betonen und nachweisen zu können, wie vielen Trainerinnen und Trainern man eine Stimme verleiht.“

7. PEAK-Empfehlung „Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung“

Die vierte Empfehlung betrifft die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern. Sie lautet:

„Stellen Sie die Qualität von Ausbildungsprogrammen für Trainerinnen und Trainer in Ihrem Land sicher, die mit Ihrem nationalen Qualifikationsrahmen übereinstimmen.“

Ein hochentwickeltes System des Trainingswesens hängt von hohen Standards in der Trainerausbildung ab. Nur gut ausgebildete und geschulte Trainerinnen und Trainer können in folgenden Bereichen eine ganzheitliche Rolle spielen:

- Schaffung eines optimalen Sportumfelds für eine Organisation oder in einem bestimmten Kontext/Land
- Einfluss auf verschiedene gesellschaftliche Gruppen und Menschen in Bezug auf die Teilnahme am Sport, die Leistung oder die Förderung eines aktiven, gesunden Lebensstils
- Arbeit und Entwicklung von Menschen, nicht nur Unterricht oder Trainieren von Sportarten

Um dies zu erreichen, müssen Trainerinnen und Trainer Fähigkeiten und Kenntnisse entwickeln, die über technische, taktische und regulatorische Informationen über ihre jeweilige Sportart hinausgehen. Qualifizierte Trainerinnen und Trainer integrieren Erkenntnisse aus der Sportwissenschaft wie Anatomie, Physiologie, Biomechanik, Psychologie, Ernährung, Bewegungsverhalten und Pädagogik in ihre individuelle Trainingsphilosophie und -kompetenz.

In Anbetracht der Professionalisierung des Trainingswesens, wo immer mehr Trainerinnen und Trainer ihren Lebensunterhalt mit einer Tätigkeit im Trainingswesen im Sport bestreiten, werden Fragen der Selbstfürsorge und der beruflichen Flexibilität sowie der grenzüberschreitenden Mobilität zu relevanten Themen. Während die Entwicklung des Trainingswesens zu einem Berufstand derzeit ein Diskussionspunkt ist, wird der Bedarf an gut aufeinander abgestimmten, qualitativ hochwertigen Ausbildungsprogrammen für Trainerinnen und Trainer und die wichtige Rolle, die das Engagement im Sport und die Trainingserfahrung für die ganzheitliche persönliche Entwicklung der Sporttreibenden spielen, unterstrichen. Dies erfordert hochqualifizierte und gut ausgebildete Trainerinnen und Trainer.

Die bei der Zusammenstellung des vorliegenden Handbuchs durchgeführten Fallstudien-Interviews belegen die Bedeutung umfassender Ausbildungsprogramme und -wege für Trainerinnen und Trainer. Dazu gehört auch die Evaluierung der vorgeschlagenen Programme durch wissenschaftliche Forschung, die die Wirksamkeit der Programme untersucht. Ein Teil des vom portugiesischen Verband der Schwimmtrainerinnen und -trainer (PSCA) in enger Zusammenarbeit mit dem portugiesischen Schwimmverband ins Leben gerufenen Projekts *Swimming@school* umfasste die Entwicklung eines am Lehrplan ausgerichteten Ausbildungsprogramms für Schwimmlehrerinnen und -lehrer, das gewährleistet, dass die Absolventinnen und Absolventen Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben, um qualitativ hochwertigen Schulschwimmunterricht gemäß den vorgeschlagenen Vorgaben des Lehrplans zu erteilen. Im Einklang mit der langjährigen Tradition des PSCA in Bezug auf evidenzbasierte Praxis und hochkarätige sportwissenschaftliche Forschung umfasste eine erste Pilotphase des Programms eine strenge Bewertung der Vermittlung von Inhalten und der Lernerfolge. Dies unterstreicht, dass Verbände der Trainerinnen und Trainer als treibende Kräfte bei der Weiterentwicklung der Politik für das Trainingswesen die Bedeutung qualitativ hochwertiger Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer sowie die Notwendigkeit evidenzbasierter Entscheidungen und Bewertungen anerkennen.

Im Folgenden wird ein Theory-of-Change-Modell für die „Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung“ vorgestellt.

Theory-of-Change-Modell für die „Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung“



Wie im vorstehend vorgestellten Modell dargelegt, wird in Anbetracht des großen Einflusses, den Trainerinnen und Trainer auf eine Vielzahl von entwicklungs-, sozialen und gesundheitsbezogenen Aspekten des menschlichen Verhaltens haben, die Notwendigkeit deutlich, für sie hochentwickelte, effektive, ganzheitliche und gut abgestimmte Ausbildungsprogramme zu schaffen. Die Einführung solcher Ausbildungssysteme nutzt jedoch nicht nur denjenigen, die in verschiedenen sportlichen Kontexten tätig sind; auch die Trainerinnen und Trainer selbst können auf mehreren Ebenen profitieren. Natürlich stellt eine gute Ausbildung bereits einen Wert an sich dar. Qualitativ hochwertige Ausbildungsprogramme vermitteln den Trainerinnen und Trainern jedoch auch Selbstfürsorge-Tools und -Fähigkeiten, um Burnout und Stress zu verhindern und zu bewältigen. Darüber hinaus erhöht ein umfassender Ansatz zur Angleichung bestehender Programme oder Wege der Trainerausbildung, der Angebote schafft, die dazu beitragen, die Ausbildung mit nationalen oder internationalen Qualifikationsstandards in Einklang zu bringen, die Flexibilität und Mobilität von Trainerinnen und Trainern; eine Tatsache, die angesichts des hohen Maßes an internationaler Mobilität, insbesondere im heutigen Leistungssport, nicht unterschätzt werden darf. Ein Beispiel für die internationale und die nationale Angleichung von Ausbildungsprogrammen für Trainerinnen und Trainer wurde von der Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA) während des für die Erstellung dieses Handbuchs geführten Interviews genannt. Die erfolgreichen Bemühungen von POPA, zu einem neuen Sportgesetz (griechische Regierung, 2021) beizutragen, das im Juni 2021 von der griechischen Regierung verabschiedet wurde, führten zu der Entscheidung, eine nationale Schule für Trainerinnen und Trainer unter dem Generalsekretariat für Sport einzurichten. Das Sportgesetz gewährleistet auch, dass Absolventinnen und Absolventen von Abteilungen für das Trainingswesen aller öffentlichen und privaten postsekundären Bildungseinrichtungen künftig eine C-Lizenz zur Ausübung des Trainerberufs erhalten – ein perfektes Beispiel für die Verbesserung bestehender Wege, die bessere Karrierechancen für Trainerinnen und Trainer mit sich bringen. Ein weiterer im griechischen Sportgesetz gesondert geregelter Punkt ist die Anerkennung von Universitätsabschlüssen in der Sportwissenschaft mit Spezialisierung auf Fußball für den Erwerb von UEFA-Trainerlizenzen. Somit ist das griechische Sportgesetz auch ein erfolgreiches Beispiel für die Schaffung von Synergien zwischen Hochschulbildung und sportbasierten Ausbildungswegen.

8. PEAK-Empfehlung „Sicherer Sport“

Empfehlung fünf befasst sich mit dem Thema „Sicherer Sport“. Sie lautet:

„Führen Sie Schutzmaßnahmen und -programme ein, um Schaden zu verhindern und tragen Sie dazu bei, dass alle Sporttreibenden eine positive Sporterfahrung machen.“

Angesichts des enormen Einflusses, den Trainerinnen und Trainer – vor allem im Jugendsport – haben, und der langen Zeit, die sie mit den jungen Sportlerinnen und Sportlern – insbesondere im Leistungssport – in Kontakt stehen, überrascht es nicht, dass der Frage der Schaffung und Aufrechterhaltung eines sicheren sportlichen Umfelds über die letzten Jahrzehnte zunehmende Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Trainerinnen/Trainer und Betreuerinnen/Betreuer oder Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sind für die Schaffung einer spezifischen Sportkultur in einem bestimmten Umfeld verantwortlich und haben in der Regel die engsten Arbeits- und emotionalen Beziehungen zu ihren Sportlerinnen und Sportlern. Sie spielen eine entscheidende Rolle für sicheren Sport. Aufsehenerregende Fälle von Kindesmissbrauch und sexuellem Missbrauch von Kindern in mehreren Ländern wie Deutschland, Irland und den USA haben deutlich gemacht, dass Missbrauch auf mehreren Ebenen ein relevantes Thema im Sport ist. Neben der Medienberichterstattung in spektakulären Fällen, haben Forschende (Ohlert et al., 2020; Bjørnseth & Szabo, 2018) zahlreiche Studien über die Erfahrungen von Sportlerinnen und Sportlern mit Gewalt und Missbrauch im organisierten Sport veröffentlicht. Eine dieser Veröffentlichungen über die Sicherheit von Sportlerinnen und Sportlern geht davon aus, dass eine(r) von sieben Sportlerinnen oder Sportlern Opfer unerwünschter Annäherungsversuche wird. Diese Zahlen unterstreichen die Bedeutung von Initiativen für sicheren Sport in Bezug auf Trainerinnen und Trainer und deren Trainingspraktiken. Der PEAK-Rahmen (Kapitel 8) liefert Informationen über mehrere Initiativen für sicheren Sport, die der Europarat in den letzten zwei Jahrzehnten durchgeführt hat. Mit seinen Projekten hat er dazu beigetragen, das Bewusstsein für das Thema zu schärfen, Benchmarks zu schaffen und Bildungsressourcen für sicheren Sport zu entwickeln. Zu den Ergebnissen gehören zahlreiche Zusammenstellungen bewährter Praktiken und Schulungsmaterialien, die bei der Einführung spezifischer Initiativen für sicheren Sport genutzt werden können. Diese Initiativen und Schulungsprogramme sollten sich nicht nur auf Trainerinnen und Trainer konzentrieren, sondern auch andere Mitarbeitende und im Verwaltungsbereich Beschäftigte einbeziehen, insbesondere diejenigen, die mit Jugendlichen und Kindern im Sport arbeiten.

Es sind jedoch nicht nur Trainerinnen/Trainer, Mitarbeitende und im Verwaltungsbereich Beschäftigte für die Schaffung eines bestimmten sportlichen Umfelds und einer entsprechenden Kultur verantwortlich. Gleichaltrige Sportlerinnen und Sportler und Eltern müssen im Hinblick auf ein sicheres Sportumfeld ebenfalls berücksichtigt werden. Während Gleichaltrige aufgrund der allgegenwärtigen sozialen Medien, denen heutzutage jeder ausgesetzt ist, besonders anfällig dafür sind, sich an Mobbing oder Cybermobbing zu beteiligen, können auch Eltern zu einer unsicheren Sportkultur beitragen. Eine „Gewinnen-um-jeden-Preis“-Haltung, Eifersucht und Neid in Bezug auf Leistungen, Entwicklung und Aufmerksamkeit können bei jungen Sportlerinnen und Sportlern großen Stress verursachen, was wiederum ihre sportlichen Erfahrungen beeinträchtigt.

Daher müssen sich Ausbildungsprogramme für sicheren Sport nicht nur an Trainerinnen und Trainer, sondern auch an Sportlerinnen und Sportler sowie deren Eltern richten; und Schulungsmaterialien, die die Entwicklung von sicherem Sport im Trainingsumfeld unterstützen, müssen sich möglicherweise auch damit befassen, wie Trainerinnen und Trainer ein sicheres Sportumfeld in Bezug auf die Interaktion von Gleichaltrigen und die Einbeziehung und das Verhalten der Eltern schaffen.

Im Folgenden wird ein Theory-of-Change-Modell für „Sicheren Sport“ dargestellt.

Theory-of-Change-Modell für „Sicheren Sport“

WENN

Grundlegende Anforderungen des sicheren Sports werden angesprochen, wie z.B.

- Probleme, die in unsicheren, Missbrauch fördernden Sportumgebungen vorherrschen (z.B. sexueller und körperlicher oder seelischer Missbrauch, Stress, Mobbing, Cybermobbing, etc.), werden anerkannt und offen diskutiert
- Es werden unabhängige Forschung und Studien finanziert, um Fragen in Bezug auf Sicheren Sport zu überwachen und kritische Faktoren zu identifizieren, die Missbrauch fördernde Kontexte und Systeme hervorbringen
- Es werden Verhaltenskodizes, Ethikkodizes, Richtlinien und Praxisleitlinien erstellt und umgesetzt, wobei das notwendige Fachwissen und die Unterstützung von rechtlichen, gesetzgebenden oder anderen Behörden eingeholt werden.
- Es werden spezielle Verfahren und Unterstützung zur Durchsetzung von Verhaltenskodizes und zum Umgang mit Verstößen eingeführt.
- Es werden Vorlagen und Hilfsmittel entwickelt und verteilt, um die Ausbildungsarbeit und das Fallmanagement zu unterstützen.

UND

Es werden zusätzliche Maßnahmen ergriffen, wie z.B.:

- Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer befassen sich mit der Bedeutung eines sicheren sportlichen Umfelds und vermitteln Instrumente zur Gewährleistung eines ganzheitlichen Ansatzes für sicheren Sport
- Es werden Ressourcen zur Verfügung gestellt, um zu verhindern, dass gleichaltrige Sportlerinnen und Sportler ein Missbrauch förderndes Sportumfeld und -klima schaffen
- Es werden Screening-Systeme zur Überwachung von Themen der Sicherheit im Sport eingerichtet
- Es werden Organisationen oder Hotlines für sicheren Sport eingerichtet, die unabhängig von sportspezifischen Ressourcen sind, um Unterstützung und Hilfe unabhängig vom Sportsystem anzubieten.

DANN

Es gibt Schutzmaßnahmen und -programme, die eine Kultur und ein Sportumfeld des sicheren Sports schaffen und die:

- Schaden verhindern,
- dazu beitragen, dass alle Sportlerinnen und Sportler eine positive Sporterfahrung machen
- Instrumente und Ressourcen für den Umgang mit Vorfällen bereitstellen
- die Bedeutung von Ressourcen für sicheren Sport auch außerhalb von Sportorganisationen anerkennen
- die Wohlbefinden und die psychische Gesundheit von Sportlerinnen/Sportlern, Trainerinnen/Trainern und Teilnehmerinnen/Teilnehmern im Sport fördern

Es ist unbestritten, dass missbräuchliches Verhalten im Sport viel zu häufig vorkommt und unbedingt bekämpft und verhindert werden muss. Ein bisher nicht erörterter Aspekt ist jedoch die Tatsache, dass sich Initiativen für sicheren Sport nicht nur darauf konzentrieren sollten, unsichere oder missbräuchliche Praktiken oder Vorfälle zu verhindern, zu reduzieren, davor zu schützen und wirksam damit umzugehen. Ein wirklich sicheres Sportumfeld muss über den Schutz vor Missbrauch hinausgehen und eine Sportkultur schaffen, die das Wohlbefinden von Sportlerinnen/Sportlern und Trainerinnen/Trainern fördert. Die psychische Gesundheit von Trainerinnen und Trainern und vor allem von Sportlerinnen und Sportlern war in den letzten Jahren ein Thema, das in den Medien große Beachtung fand. Zwei Beispiele dafür sind die Erfahrungen der US-Turnerin Simone Biles und des japanischen Tennis-Superstars Naomi Osaka. Die von Vereinen, (Dach-)Verbänden und Vereinigungen initiierte Entwicklung der Politik für das Trainingswesen muss sich daher auch proaktiv mit Fragen der psychischen Gesundheit befassen, da diese integrale Bestandteile eines sicheren Sportumfelds und einer sicheren Leistungskultur sind.

Ein neues Thema im Zusammenhang mit sicherem Sport scheint schließlich die Notwendigkeit zu sein, Ressourcen wie Hotlines, Kontaktstellen oder vertrauliche, unabhängige Clearingstellen außerhalb des Sportsystems einzurichten. In Deutschland hat sich „Athleten Deutschland“, Deutschlands erster unabhängiger Verband der Athleten und Athletinnen, dessen Aufgabe es ist, die Rechte und Interessen der deutschen Spitzensportlerinnen und -sportler zu vertreten, zu schützen und zu fördern, kürzlich bei der deutschen Regierung für die Einrichtung eines solchen unabhängigen Zentrums für Sicheren Sport eingesetzt². Nach Auffassung des Verbands kann nur ein vom organisierten Sport unabhängiges Zentrum Streitige Missbrauchsfälle angemessen aufarbeiten und einen angemessenen Umgang mit unsicheren Umgebungen gewährleisten.

Obwohl die Bedeutung eines sicheren sportlichen Umfelds für den Schutz vor Missbrauch in den letzten Jahrzehnten in zunehmendem Maße anerkannt wurde und Fortschritte in diesem Bereich erzielt wurden, muss verschiedenen Bereichen, insbesondere dem Wohlbefinden von Sportlerinnen und Sportlern und Trainerinnen und Trainern, noch größere Aufmerksamkeit geschenkt werden – auch im Hinblick auf die Entwicklung von Coaching Policies auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene

2 <https://athleten-deutschland.org/wp-content/uploads/Anregungen-fuer-ein-Unabhaengiges-Zentrum-fuer-Safe-Sport-Athleten-Deutschland-Februar-2021.pdf>

9. PEAK-Empfehlung „Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer“

Empfehlung sechs befasst sich mit dem Lizenzvergabesystem für das Trainingswesen. Sie lautet:

„Führen Sie ein nationales, sportartenübergreifendes Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer ein, das die Entwicklung von Trainerinnen und Trainern in Ihrem Land aktiv unterstützt.“

Der Arbeitsmarkt für Trainerinnen und Trainer ist in den letzten Jahrzehnten international kontinuierlich gewachsen. Dies gilt sowohl für den Wettkampf- und Spitzensport als auch im Freizeitsport, Jugendsport, Fitnessbereich oder Sportunterricht. Traditionell waren Sportverbände oder -organisationen für die Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer zuständig. Mit dem Wachstum des Arbeitsmarktes und dem gleichzeitigen Streben nach Professionalisierung hat sich die Regulierung der Trainerausbildung jedoch dahingehend verändert, dass sie sich nun auf Bundesgesetze und Regierungsbehörden stützt. Dieser Wandel hatte auch Auswirkungen auf die jeweiligen Lizenzvergabesysteme für Trainerinnen und Trainer. Strengere Systeme ersetzen die bisherigen, von den Sportverbänden eigenständig geführten Systeme. In vielen Bereichen des Trainingswesens wurden erstmals Lizenzanforderungen und -programme eingeführt.

Ein starkes, transparentes Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer soll nicht einfach nur weitere administrative Hürden für einen Bereich schaffen, der sich zu einem wachsenden Berufsfeld entwickelt. Ohne ein Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer bleibt unklar, wer als Trainerin bzw. Trainer tätig sein darf, welche Ausbildungsanforderungen in bestimmten Kontexten oder auf bestimmten sportlichen Niveaus erforderlich sind, welche ethischen Richtlinien Trainerinnen und Trainer einhalten müssen und welche Weiterbildungsanforderungen erfüllt werden müssen. All dies kann zu fragmentierten Karrierestrukturen führen – das genaue Gegenteil der Professionalisierung, die ein wachsender Arbeitsmarkt erfordert.

Die Schaffung eines soliden und transparenten Lizenzvergabesystems für Trainerinnen und Trainer, das den kontextspezifischen Bedürfnissen und Voraussetzungen entspricht, wird letztlich dazu beitragen, dass die Qualität des Trainingswesens und ein sicheres sportliches Umfeld für alle am Sport Beteiligten gewährleistet wird und die Qualität des Trainingswesens beurteilt, bewertet, verbessert und aufrechterhalten werden kann.

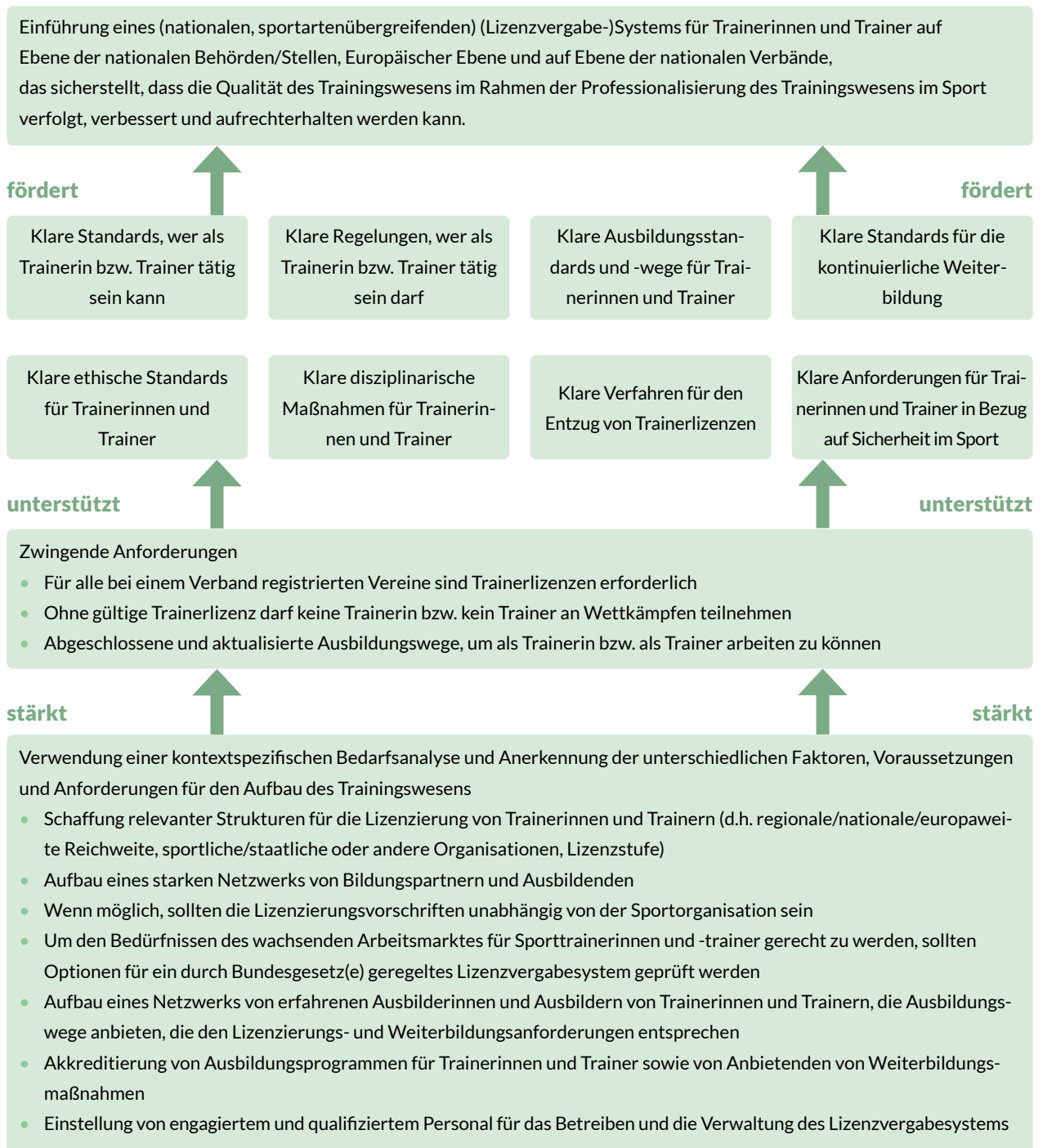
Die bei der Erstellung dieses Handbuchs mit Verbänden der Trainerinnen und Trainer geführten Interviews unterstreichen ebenfalls die Bedeutung solider Lizenzvergabesysteme für Trainerinnen und Trainer für eine nachhaltige Professionalisierung des Trainingswesens. Die Bemühungen der Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA), die zur Verabschiedung eines neuen „Sportgesetzes“ (Griechische Regierung, 2021) durch die griechische Regierung im Juni 2021 führten, umfassten auch spezielle Maßnahmen in Bezug auf die Lizenzierung von Trainerinnen und Trainern. POPA setzte sich erfolgreich bei der griechischen Regierung dafür ein, dass gesetzlich vorgeschrieben wird, dass die Lizenzierungsstruktur für Trainerinnen und Trainer im Sportbereich die Stufen A, B und C umfassen muss. Zuvor war diese Lizenzierungsstruktur nur durch Ministerialbeschluss vorgegeben, was weniger Gewicht hatte und im Falle von Streitigkeiten oder Konflikten weniger Konsequenzen nach sich zog. Für POPA stellen die spezifischen Maßnahmen des neuen Gesetzes, die sich speziell mit der Lizenzierung von Trainerinnen und Trainern befassen, einen bedeutenden Fortschritt dar, der im Rahmen der Bemühungen des Verbandes erreicht wurde, die Situation der Trainerinnen und Trainer in Griechenland kontinuierlich zu verbessern.

Zusätzliche im neuen griechischen Sportgesetz geregelte Maßnahmen in Bezug auf die Lizenzierung von Trainerinnen und Trainern stellen sicher, dass Absolventinnen und Absolventen von Abteilungen für das Trainingswesen aller öffentlichen und privaten postsekundären Bildungseinrichtungen (eine Art von EU-Berufsbildungseinrichtungen, die von allen Mitgliedsländern anerkannt werden muss) eine C-Lizenz zur Ausübung des Trainerberufs erhalten. Zuvor hatten Absolventinnen und Absolventen trotz ihres zweieinhalbjährigen

Studiums keine Möglichkeit, als Trainerin oder Trainer zu arbeiten. Das Sportgesetz gleicht auch die griechischen Universitätsabschlüsse in Sportwissenschaften mit Spezialisierung im Fußball an das UEFA-Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer an und veranschaulicht, wie Lizenzvergabesysteme durch die Schaffung von Synergien zwischen nationalen und europäischen sowie sport- und hochschulbasierten Qualifizierungswegen für Trainerinnen und Trainer verbessert werden können. Schließlich setzte sich POPA erfolgreich dafür ein, dass eine Pflicht zur lebenslangen Weiterbildung von Trainerinnen und Trainern in das neue Gesetz aufgenommen wird. Diese Änderung hin zu einer obligatorischen Weiterbildung wird enormen Einfluss auf die nachhaltige Professionalisierung des Trainingswesens im Sport haben.

Im Folgenden wird ein Theory-of-Change-Modell für die „Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer“ vorgeschlagen.

Theory-of-Change-Modell für die „Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer“



Wie dem vorgeschlagenen Theory-of-Change-Modell für die „Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer“ zu entnehmen ist, erstrecken sich die Vorteile solcher Maßnahmen über viele Ebenen und überschneiden sich mit der Schaffung von Registern für Trainerinnen und Trainer sowie qualitativ hochwertigen Ausbildungswegen und deren jeweiliger Anpassung an nationale oder internationale Standards. Letztlich müssen die Besonderheiten des historischen, kulturellen, regionalen und sportartspezifischen Kontextes bei der Planung der Einführung und/oder Verbesserung von Lizenzvergabesystemen für Trainerinnen und Trainer berücksichtigt werden. Ein wichtiger Faktor bei der Weiterentwicklung von Lizenzvergabesystemen für Trainerinnen und Trainer scheint die Entscheidung zu sein, gültige Trainerlizenzen zur Voraussetzung dafür zu machen, dass Vereine/Organisationen jemanden als Trainerin oder Trainer einstellen und dass Trainerinnen und Trainer an Wettkämpfen teilnehmen können. Nur wenn diese Vorgaben eingeführt werden, kann die Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer ihr volles Potenzial zur 1) Verbesserung der Qualität des Trainingswesens für positivere Sporterfahrungen der in verschiedenen Sportumgebungen aktiven Personen, und zur 2) nachhaltigen Professionalisierung des Trainingswesens im Sport als Beruf mit klar definierten Laufbahnen entfalten.

Das mit dem portugiesischen Verband der Schwimmtrainerinnen und -trainer (PSCA) für dieses Handbuch geführte Interview untermauert diese Schlussfolgerung. PSCA betonte: „In Portugal gibt es ein sehr gut organisiertes Referenzmodell für Trainerinnen und Trainer. Selbst einfache Schwimmlehrerinnen und -lehrer brauchen eine Lizenz, um arbeiten zu können. Mit zunehmendem Engagement im Sport (z.B. mehr Wettkampfsituationen) werden höhere Trainerlizenzstufen benötigt. Wir sind sehr stolz darauf, über ein so klares Lizenzvergabesystem zu verfügen. Für uns ist dies ein wichtiger Bestandteil der Regulierung des Trainingswesens als Berufsstand.“

Die Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer scheint somit ein entscheidender Eckpfeiler der Politik für das Trainingswesen zu sein, wenn es um die nachhaltige Professionalisierung und das Qualitätsmanagement des Trainingswesens im Sport geht.

10. PEAK-Empfehlung „Unterstützung für Trainerinnen und Trainer“

Die siebte Empfehlung befasst sich mit dem Thema „Unterstützung für Trainerinnen und Trainer.“ Empfehlung 7 lautet wie folgt:

„Führen Sie Mechanismen zur Unterstützung von ehrenamtlichen und bezahlten Trainerinnen und Trainern in Ihrem Land ein.“

Ein zentrales Thema bei der Betrachtung des Unterstützungsbedarfs von Trainerinnen und Trainern betrifft ihren Status als beruflich tätige (d. h. in Vollzeit oder Teilzeit angestellte) oder als ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer. Im Interview für dieses Handbuch hat der Präsident der Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers (POPA) die Bedeutung dieses Themas im Zusammenhang mit der Entwicklung und Anerkennung des Trainingswesens als echter Berufsstand hervorgehoben, „POPA ist der Ansicht, dass Trainerinnen und Trainer Profis sind und Profis sein müssen, um die bestmögliche Arbeit zu leisten. Es gibt ja auch keine ehrenamtlichen Lehrerinnen/Lehrer oder Ärztinnen/Ärzte. Um als Beruf anerkannt zu werden, sollte es daher keine ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainer im Trainingswesen im Sport geben.“

In der Praxis bleibt das Trainingswesen jedoch in vielen Ländern nach wie vor eine Mischung aus beruflicher und ehrenamtlicher Tätigkeit. Ursprünglich war die Tätigkeit der Trainerin bzw. des Trainers in vielen Ländern eine ausschließlich ehrenamtliche Tätigkeit und selbst heute, nachdem eine gewisse Professionalisierung stattgefunden hat, sind viele Sportvereine und -organisationen bei der Erbringung ihrer Leistungen stark auf Ehrenamtliche angewiesen (PEAK-Rahmen, Kapitel 10). Obwohl ein übergeordnetes Thema bei der Entwicklung von Coaching Policies die stetige Professionalisierung des Trainingswesens im Sport ist, müssen in der Realität ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer als Eckpfeiler im Sportsystem anerkannt werden. In vielen Ländern könnten ohne ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer keine sportlichen Aktivitäten stattfinden und Menschen, die im Sport – vom Freizeit- bis zum Spitzensport – aktiv sind, könnten nicht von den Möglichkeiten für eine positive Entwicklung, eine ganzheitliche persönliche Entwicklung und einen gesünderen, aktiveren Lebensstil profitieren.

Auch wenn es wichtig ist, zwischen bezahlten und ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainern zu unterscheiden und zu erkennen, wie unterschiedlich ihr jeweiliger Unterstützungsbedarf sein kann, scheint es jedoch auch ein zentrales Thema für beide Gruppen zu geben, das angegangen werden muss. Unabhängig davon, ob es sich um bezahlte oder ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer handelt, könnten sie von stärkerer Lobbyarbeit profitieren, damit ihr Einfluss und ihr bedeutender Beitrag zur Entfaltung des vollen körperlichen, sozialen und emotionalen Potenzials von Einzelpersonen und Gruppen öffentlich und gesellschaftlich anerkannt wird. Während diese Lobbyarbeit zu stabileren, leichter verfügbaren und weniger prekären Arbeitsumgebungen und Beschäftigungsmöglichkeiten für bezahlte Trainerinnen und Trainer führen könnte, würden auch ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer profitieren. Für sie würde die öffentliche Anerkennung die Motivation und das Gefühl, einen wertvollen Beitrag zu leisten, erheblich steigern.

Im Folgenden wird ein Theory-of-Change-Modell für die „Unterstützung von Trainerinnen und Trainern“ vorgestellt.

LÖSUNG

Einführung von nationalen Mechanismen zur Unterstützung von ehrenamtlichen und bezahlten Trainerinnen und Trainern, um folgende Ziele zu erreichen:

- Verbesserung der Anerkennung der Tätigkeit der Trainerin bzw. des Trainers als Beruf
- Gewährleistung einer stärkeren Bindung der Trainerinnen und Trainer im Trainingsbetrieb
- Verbesserung der Qualität des Trainingsangebots

ERGEBNISSE

- Mehr Anerkennung und Unterstützung für Berufstrainerinnen und Berufstrainer, um erfolgreiche Karrieren zu unterstützen
- Bessere Anerkennung, Anleitung, Unterstützung, und Qualität von ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainern
- Unterstützungsprogramme, die den Bedürfnissen von bezahlten und ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainern gerecht werden und im jeweiligen kulturellen, rechtlichen und entwicklungsbezogenen Kontext des Landes/der Sportart verankert sind
- Kontinuierliche Professionalisierung des Trainingswesens im Sport

STRATEGIEN UND MAßNAHMEN

- Durchführung von Veranstaltungen, mit denen die Leistungen und Beiträge von Trainerinnen und Trainern öffentlich gewürdigt werden (z.B. regionale, nationale oder internationale Anerkennungstage, Auszeichnungen)
- Festlegung nationaler Standards zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements, die Organisationen dabei helfen, ehrenamtlich Tätige zu gewinnen, zu verwalten, anzuerkennen und zu binden und deren Erfahrungen zu verbessern
- Unterstützung von ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainern durch die Beschäftigung von qualifizierten Trainerentwicklerinnen und -entwicklern, die speziell für die Unterstützung von Ehrenamtlichen eingestellt werden, oder durch spezielle Schulungs- und Finanzierungsprogramme
- Unterstützung von Berufstrainerinnen und -trainern bei der Bewältigung spezifischer Herausforderungen ihres Arbeitsumfelds (Verträge, Arbeitszeiten, Stressbelastung, etc.)

HERAUSFORDERUNGEN

- Viele ehrenamtliche und bezahlte Trainerinnen und Trainer beklagen mangelnde Wertschätzung und Unterstützung.
- Mangelnde Unterstützung und öffentliche Anerkennung für die Tätigkeit der Sporttrainerin bzw. des Sporttrainers
- In vielen Sportumgebungen gibt es eine hohe Fluktuation der Trainerinnen und Trainer.
- Mangelnde Unterstützung schadet der Qualität des Trainingsangebots.
- Umgang mit den Bedürfnissen des vielfältigen Spektrums im Trainingswesen, von hauptberuflich tätigen bis zu ehrenamtlich tätigen Trainerinnen und Trainern.

Neben Lobbyarbeit und Strategien zur Steigerung des öffentlichen Ansehens aller Trainerinnen und Trainer – bezahlt oder ehrenamtlich – scheint es unerlässlich, Strategien zur Unterstützung von ehrenamtlichen zu entwickeln. Da sie nicht über spezielle Verträge, Vereinbarungen, besondere Qualifikationen, spezifische Ausbildungen/Schulungen und Richtlinien verfügen, sind ehrenamtliche besonders anfällig dafür, sich nicht ausreichend wertgeschätzt und unterstützt zu fühlen und in der Folge ihre Tätigkeit als ehrenamtliche Trai-

nerin bzw. ehrenamtlicher Trainer aufzugeben. Es scheint zwingend notwendig, spezifische Programme, Standards und Ausbildungsmöglichkeiten zu schaffen, um ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer gezielt zu unterstützen. Solange Sport immer noch auf eine große Anzahl von ehrenamtlich Tätigen angewiesen sind, um Trainingsangebote zu ermöglichen, kann das Fehlen dieser Art von Ressourcen dazu führen, dass es weniger Möglichkeiten der sportlichen Betätigung gibt, was den Trend zu einem weniger aktiven Lebensstil, mehr sitzendem Verhalten und sozialer Isolation in vielen Gesellschaften weltweit weiter verstärken könnte. Es scheint, dass eine nachhaltige Entwicklung von Coaching Policies hin zur Professionalisierung des Trainingswesens im Sport nur mit einer starken Unterstützung für ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer möglich ist.

11. PEAK-Empfehlung „Frauen im Trainingswesen“

Empfehlung Nr. 8 betont, wie wichtig es ist, geschlechtsspezifische Ungleichheiten zu beseitigen, die im häufig von Männern dominierten Sport zweifellos immer noch weit verbreitet sind. Sie lautet:

„Setzen Sie passende, evidenzbasierte Policies oder Programme auf nationaler Ebene zur Unterstützung von Frauen im Trainingswesen um.“

Während die Gleichstellung der Geschlechter bei der Beteiligung von Sportlerinnen und Sportlern im Wesentlichen erreicht wurde (der Frauenanteil der Athletinnen und Athleten bei den Olympischen Spielen in Rio lag bei fast 50%; PEAK-Rahmen, Kapitel 11), bleibt der Sport in vielerlei Hinsicht auf mehreren Ebenen männerdominiert, so dass es an Gleichberechtigung und Gleichstellung der Geschlechter mangelt. So hat sich beispielsweise die Beteiligung von Frauen und Mädchen zwar deutlich verbessert, Profisportlerinnen erleben jedoch immer noch ein erhebliches Verdienstgefälle, insbesondere wenn es um Sponsoringmöglichkeiten und Preisgelder geht. Die Einkommensunterschiede zeigen sich auch bei vielen Trainerinnen oder wenn man die Bezahlung der Trainerinnen und Trainer von Männer- und Frauenmannschaften vergleicht.

Ein wichtiges Problem aus Sicht der Coaching Policies besteht darin, dass nach wie vor viele Hindernisse für Frauen bei der Ernennung oder Einstellung in Führungspositionen in Sportumgebungen oder Sportorganisationen bestehen. Vor dem Hintergrund der weltweiten Anerkennung der Bedeutung der Gleichstellung der Geschlechter durch das Ziel Nr. 5 der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung³ – „Die Gleichstellung der Geschlechter ist nicht nur ein grundlegendes Menschenrecht, sondern eine notwendige Grundlage für eine friedliche, wohlhabende und nachhaltige Welt.“ – wird die Beseitigung von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten im Sport zu einem entscheidenden Aspekt auch für die Weiterentwicklung von Coaching Policies im Sport.

Die bei der Erstellung dieses Handbuchs geführten Interviews mit Verbänden der Trainerinnen und Trainer verdeutlichen den Bedarf an zusätzlichen Maßnahmen und Aktivitäten zur Unterstützung von Frauen im Trainingswesen. So bestätigten beispielsweise Vertreter des portugiesischen Verbands der Schwimmtrainerinnen und -trainer (PSCA), dass es in ihrer Organisation und somit auch im Hinblick auf den Beruf der Schwimmtrainerin bzw. des Schwimmtrainers in Portugal derzeit deutlich mehr Männer als Frauen gibt. „Die erfolgreiche Durchführung unseres aktuellen Projekts Swimming@school zur Verbesserung der Schwimmkenntnisse und der Sicherheit im Wasser durch einen basisorientierten Ansatz in den Gemeinden und ihren jeweiligen Grundschulclustern kann letztendlich die Nachfrage und die Arbeitsbedingungen für Schwimmtrainerinnen/-trainer und Schwimmlehrerinnen/-lehrer verbessern. Davon können auch Trainerinnen profitieren.“ Aufgrund der zahlreichen Herausforderungen bei der Lobbyarbeit für Änderungen in der Politik für das Trainingswesen und dem Versuch, diese einzuführen, hat die Unterstützung speziell für Trainerinnen oft noch keine Priorität.

Die Hellenic Federation for Sports Coaches and Trainers (POPA) räumte während des Interviews auch ein, dass eine Politik, die sich speziell auf die Unterstützung für Trainerinnen konzentriert – momentan – „ein Schwachpunkt für unsere Organisation“ ist. Der POPA-Präsident fügte hinzu: „Zurzeit ist unsere wichtigste Aufgabe, eine solide Grundlage und einen soliden Rahmen für alle Trainerinnen und Trainer zu schaffen. Es war ein großer Schritt und Erfolg, dass viele unserer Positionen zu Anforderungen an die Politik für das Trainingswesen in das kürzlich von der griechischen Regierung verabschiedete neue Sportgesetz⁴ aufgenommen wurden. Mit diesem primären Fokus auf der Schaffung einer soliden Basis für Coaching Policies sehen wir uns nunmehr in einer Position, in der wir unsere Aufmerksamkeit auf Maßnahmen für Frauen im Trainingswesen richten können.“

3 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>

4 vgl., Griechische Regierung (2021)

Im Folgenden wird ein Theory-of-Change-Modell für „Frauen-im-Trainingswesen“ vorgeschlagen.

Theory-of-Change-Modell für „Frauen im Trainingswesen“

WENN IN DER „IM AUFBAU“-PHASE...

Sportorganisationen verpflichten sich zu bestimmten grundsätzlichen Zielsetzungen, wie z.B.

- Dokumentation und Anerkennung traditionell bestehender Ungleichheiten in Trainingswesen und Führung im Sport
- Anerkennung der Bedeutung und Notwendigkeit der Umsetzung von Gleichstellungspolicies
- Aufstellung von Gleichstellungspolicies mit klar vorgegebenen Zielen und Maßstäben zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts im Trainingswesen
- Anpassung der Sprache und des Inhalts der von Sportorganisationen verwendeten Kommunikation, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis abzubilden
- Förderung erfolgreicher Trainerinnen als Vorbilder für künftige Trainerinnen und zum Abbau von Geschlechterstereotypen bei Jungen und Männern

UND IM REIFEN STADIUM...

Sportorganisationen setzen Folgendes um:

- spezifische, evidenzbasierte und überwachte Unterstützungsprogramme für Trainerinnen (z.B. Ausbildungsprogramme, Mentoring, Praktika in Führungspositionen, Strategien für die Unterstützung in Bezug auf Kinder)
- angepasste Einstellungsverfahren, die geschlechtsspezifische Voreingenommenheit in männerdominierten Kontexten verringern (z.B. Anforderung, Bewerbungsgespräche mit einer Mindestanzahl von Kandidatinnen zu führen, bei gleicher Qualifikation Bevorzugung von Kandidatinnen/Kandidaten, die einer Minderheit angehören)
- geschlechtsspezifische Anforderungen und Quoten für bestimmte Mannschaften oder Wettkämpfe mit weiblichen und männlichen Teilnehmern
- Änderungen des Arbeitsumfelds und der Organisationskultur, um sicherzustellen, dass diese Trainerinnen unterstützen (z.B. Schaffung eines unterstützenden, wissensvermittelnden und risikofreudigen Arbeitsumfelds, in dem eine wachstumsorientierte Denkweise geschätzt wird; Schutz vor Diskriminierung und Missbrauch; Verabschiedung von Politiken in Bezug auf Schwangerschaft und Kinderbetreuung)

DANN WIRD EIN HOCHENTWICKELTES SYSTEM DES TRAININGSWESENS GESCHAFFEN:

Frauen im Trainingswesen werden durch passende, evidenzbasierte Policies und Programme gefördert, die Folgendes hervorbringen:

- eine vielfältigere und ausgewogenere Personalstruktur im Trainingswesen
- ein größerer und breiter aufgestellter Talentpool von Trainerinnen und Trainern
- mehr Auswahlmöglichkeiten und positive Erfahrungen für Sportlerinnen und Sportler
- größere Vielfalt in Führungspositionen (die in der Wirtschaft nachweislich zur Steigerung der Unternehmensleistung führt)

Wie im obigen Theory-of-Change-Modell dargestellt, erfordert die Veränderung der Coaching Policies in Bezug auf Frauen im Trainingswesen ein schrittweises Vorgehen. Zunächst müssen die Organisationen die Notwendigkeit von Veränderungen anerkennen und sich zu grundlegenden Vorhaben und Maßnahmen verpflichten. Erst mit dem Übergang von dieser „Im Aufbau“-Phase zu einem reifen Stadium der Politik können echte Maßnahmen und nachfolgende Veränderungen zur Verringerung der geschlechtsspezifischen Ungleichheiten für Frauen erwartet werden. Im reifen Stadium führen Organisationen spezifischere Maßnahmen durch, die sich mit den Ausbildungs-, Entwicklungs- und

strukturellen Bedürfnissen von Frauen befassen, um den Anteil von Frauen innerhalb ihrer Belegschaft zu erhöhen. Eine noch größere Herausforderung sind jedoch die notwendigen Veränderungen in der Policy in Bezug auf das Arbeitsumfeld. Die eigentliche Herausforderung besteht in der Veränderung der Arbeitsplatz- und Organisationskultur, die erforderlich ist, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis innerhalb einer Organisation zu erreichen.

Angesichts der fehlenden Fortschritte bei der Schaffung von Möglichkeiten und der Anpassung des Arbeitsumfelds für Frauen im Trainingswesen erscheint eine gemeinsame Anstrengung verschiedener Akteurinnen und Akteure auf Basis einer soliden politischen Grundlage geboten. Die positive Wirkung, die spezielle geschlechtsspezifische Anforderungen und Quoten in Mannschaften oder bei Veranstaltungen für sowohl Sportler als auch Sportlerinnen in den letzten Jahren hatten (PEAK-Rahmen, Kapitel 11), scheint darauf hinzudeuten, dass die Umsetzung ähnlicher Strategien im Sport, in denen Frauen noch immer unterrepräsentiert sind, dazu beitragen könnte, eine Gleichstellung von Frauen im Trainingswesen zu erreichen.

12. PEAK-Empfehlung „Vielfalt im Trainingswesen“

Die neunte Empfehlung befasst sich mit Vielfalt im Trainingswesen:

„Setzen Sie passende, evidenzbasierte Policies oder Programme auf nationaler Ebene zur Unterstützung unterrepräsentierter Gruppen im Trainingswesen um (z.B. im Hinblick auf Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Klasse, Fähigkeiten, Alter, religiöse Überzeugungen, usw.).“

Vielfalt und Inklusion (D&I) ist ein Thema, das im Sport und in anderen Politikbereichen zunehmend mehr Aufmerksamkeit erhält. Von daher ist das Thema für die Politik des 21. Jahrhunderts auch für das Trainingswesen wichtig. Im Kern steht Vielfalt im Trainingswesen für eine Organisationskultur in Sportvereinen, -(dach-)verbänden, -vereinigungen oder anderen Einrichtungen, die Wert auf Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion legt. Für die Coaching Policy muss das Thema D&I aus mehreren Perspektiven betrachtet werden.

Zum einen sind Vielfalt und Inklusion wichtig in Anbetracht der vorherrschenden Netzwerke, Kenntnisse, Einstellungen, Normen, Standards und Ideologien, die sich historisch in den oft von Männern dominierten Bereichen des Sports gebildet haben. Immer mehr Forschungsergebnisse unterstützen die Idee einer verbesserten Leistung durch verbesserte Entscheidungsfindung in Organisationen, die Vielfalt und Inklusion aktiv fördern und pflegen (z.B. Ohunakin et al., 2019). Diese D&I-Bemühungen würden sich in einer vielfältigen Zusammensetzung von Trainerinnen und Trainern, Mitarbeitenden, in der Verwaltung Tätigen, Lehrkräften oder Ehrenamtlichen in einer Sportorganisation widerspiegeln.

Ein zweiter Aspekt von D&I in Bezug auf das Trainingswesen und die eine Coaching Policy ist die Notwendigkeit, sich auf die Befähigung und Unterstützung von Trainerinnen und Trainern im Hinblick auf Vielfalt und Inklusion zu konzentrieren. Ebenso wichtig ist es, dass Trainerinnen und Trainer Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion in ihren Mannschaften und unter ihren Sporttreibenden fördern und unterstützen. Daher müssen Strategien zur Erfüllung der D&I-Anforderungen bei der Erstellung, Überarbeitung oder Aktualisierung von Ausbildungsprogrammen oder Weiterbildungsangeboten für Trainerinnen und Trainer berücksichtigt werden. In den heutigen Gesellschaften, die durch eine zunehmende multikulturelle, ethnische Mischung in praktisch allen Bereichen des täglichen Lebens gekennzeichnet sind, können Trainerinnen und Trainer, die sich den Wert und die Ideen von Vielfalt und Inklusion zu eigen machen, als (ethnisch vielfältige) Vorbilder fungieren, wovon die ethnisch vielfältigen Teilnehmenden profitieren können. Die Tatsache, dass sie echte Vorbilder haben, mit denen sie sich identifizieren können, kann Verhaltensänderungen fördern, die zu einer verbesserten Beteiligung im Sport führen.

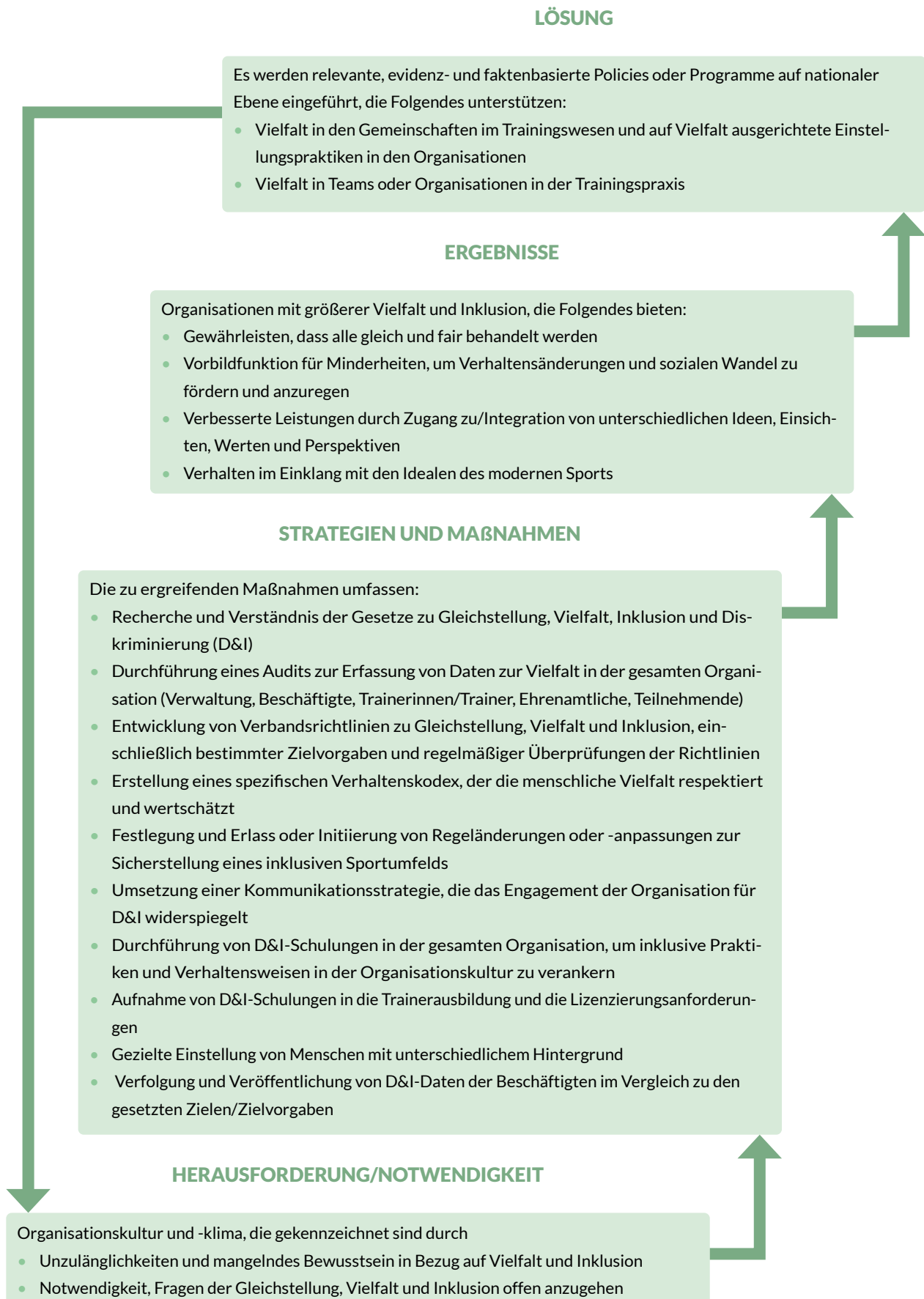
Wie man sieht, ist Vielfalt im Trainingswesen ein sehr komplexer Bereich der Politik für das Trainingswesen, der zahlreiche Ebenen betrifft, einschließlich des vielschichtigen Aspekts der organisatorischen Sportkultur.

Für die bei der Erstellung dieses Handbuchs befragten Verbände der Trainerinnen und Trainer war Vielfalt im Trainingswesen kein Bereich der Politik, auf den sie sich bisher konzentrieren konnten. Die Hellenic Federation for Sports Coaches and Trainers (POPA) räumte ein, dass eine Politik, die sich speziell auf die Vielfalt im Trainingswesen konzentriert – momentan – „ein Schwachpunkt für unsere Organisation“ ist. Hierzu erklärte der POPA-Präsident: „Zurzeit sind wir dabei, eine solide Grundlage und einen soliden Rahmen für alle Trainerinnen und Trainer zu schaffen. Es war ein großer Schritt und Erfolg, dass viele unserer Positionen zu Anforderungen an die Politik für das Trainingswesen in das kürzlich von der griechischen Regierung verabschiedete neue Sportgesetz⁵ aufgenommen wurden. Mit diesem primären Fokus auf der Schaffung einer soliden Basis für eine Coaching Policy glauben wir, dass die Vielfalt im Trainingswesen nun ein Bereich werden kann, auf den wir uns zu konzentrieren beginnen.“

5 Vgl., Griechische Regierung (2021)

Im Folgenden wird ein Theory-of-Change-Modell für „Vielfalt im Trainingswesen“ vorgeschlagen.

Theory-of-Change-Modell für „Vielfalt im Trainingswesen“



Auch wenn Vielfalt im Trainingswesen bislang kein „heißes Thema“ war, mit dem sich die Verbände der Trainerinnen und Trainer oder Sportorganisationen in der Vergangenheit intensiv beschäftigt haben, wird der moderne Sport, der sich dem Ideal der Vielfalt und Inklusion verschrieben hat, künftig Veränderungen und Bemühungen in diesem Bereich einer Coaching Policy erforderlich machen.

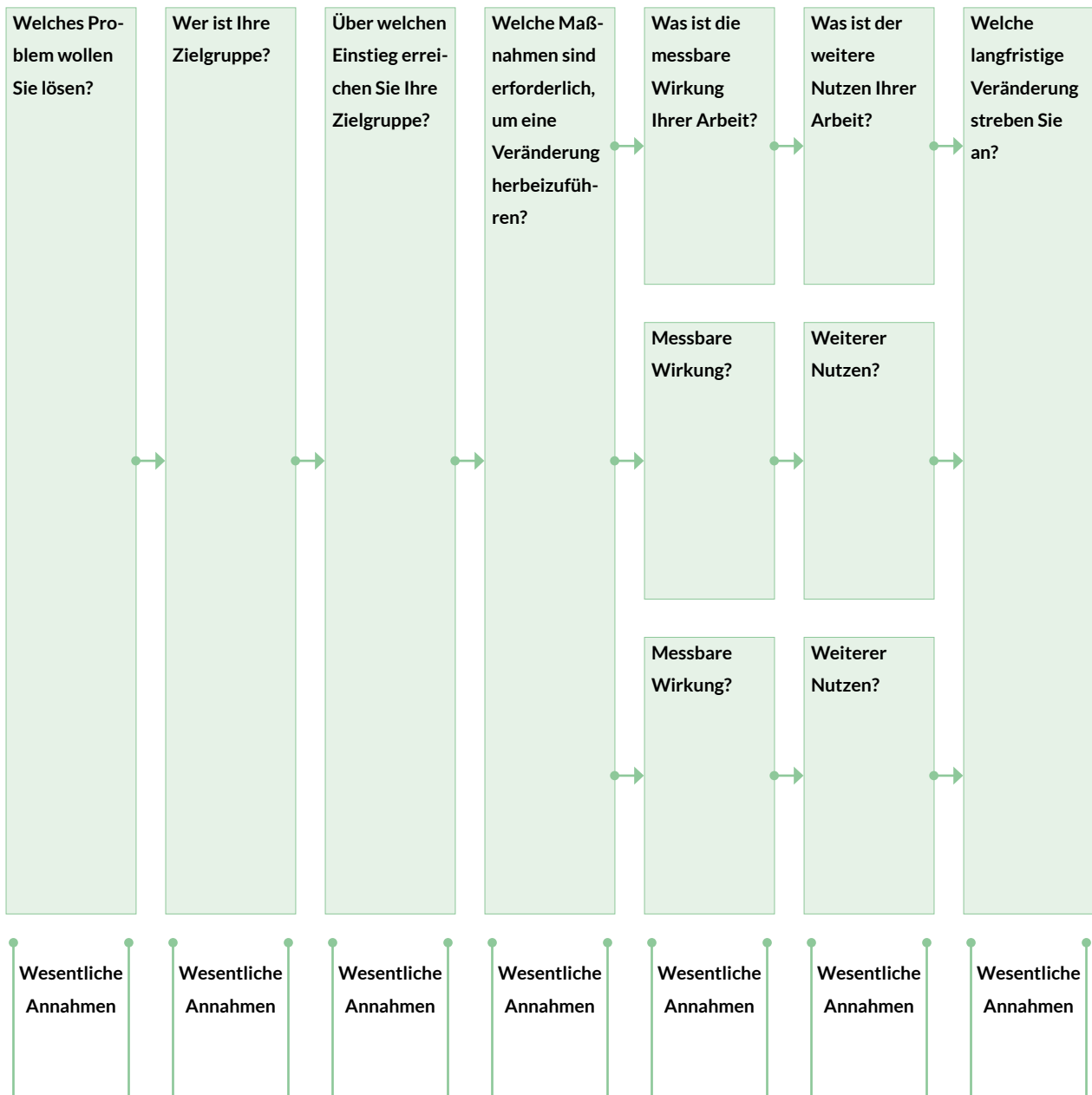
Abgesehen von den Chancen für positivere Sporterfahrungen für alle Beteiligten, unabhängig von Unterschieden in Bezug auf ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, nationale Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung, Bildung und Religion, die Trainerinnen und Trainer, Verbände der Trainerinnen und Trainer und Sportorganisationen nutzen sollten, untermauern mehrere Faktoren die Bedeutung einer hochentwickelten D&I-Politik für das Trainingswesen. Organisationen, die sich den D&I-Herausforderungen stellen, haben die Chance, von verbesserten Leistungen zu profitieren. Schließlich führen die zunehmende Mobilität und Migration in unserer sich schnell verändernden Welt zu multikulturellen, zunehmend ethnisch gemischten Bevölkerungen. Diese Veränderungen wirken sich auch auf Sportvereine und -organisationen aus, die ihre Mitgliederbasis nur dann erhalten oder erweitern können, wenn sie Fragen der Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in ihrem Sportkontext erfolgreich verstehen, annehmen und angehen.

13. Quellen

- Bjørnseth, I., & Szabo, A. (2018). Sexual Violence Against Children in Sports and Exercise: A Systematic Literature Review. *Journal of Child Sexual Abuse*, 27(4), 365–385.
- Ghate, D. (2018). Developing theories of change for social programmes: co-producing evidence-supported quality improvement. *Palgrave Communications*, 4(1), 1–13.
- Greek Government (2021). LAW No. 4809/19-6-2021, *Newspaper of the Government no. 102a*. Online zugänglich (auf Griechisch): <https://www.e-nomothesia.gr/kat-athlitisomos/nomos-4809-2021-phek-102a-19-6-2021.html>
- Harrison, H. & McGeehin, M. (2021) EU Mapping & Good Practice Analysis. Abgerufen unter https://www.peak-coaching.eu/wp-content/uploads/2021/03/PEAK_EUMappingGoodPracticeAnalysisReport.pdf
- Ohlert, J., Vertommen, T., Rulofs, B., Rau, T., & Allroggen, M. (2020). Elite athletes' experiences of interpersonal violence in organised sport in Germany, the Netherlands, and Belgium. *European Journal of Sport Science*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/17461391.2020.1781266>
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102.
- Peden, A. E., Franklin, R. C., & Larsen, P. (2009). Survey of primary schools across Australia: an examination of key water safety issues. *International Journal of Aquatic Research and Education*, 3(2), 10.
- Taplin, D. H., & Clark, H. (2012). Theory of change basics: A primer on theory of change. New York, NY: ActKnowledge.
- Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). Theory of change. Technical papers: a series of papers to support development of theories of change based on practice in the field. New York, NY: ActKnowledge.
- Vincent, J., Stergiou, P., & Katz, L. (2009). The role of databases in sport science: Current practice and future potential. *International Journal of Computer Science in Sport*, 8(2), 50–66.

14. Anhänge

14.1 Anhang 1: Theory-of-Change-Arbeitsblatt



Erstellt von „Development Impact & You“ (Abgerufen unter <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>)

14.2 Anhang 2: Interviewleitfaden für Verbände der Trainerinnen und Trainer

Interviewleitfaden

Die Vereinigung (Organisation/Verband)

- Wie lautet der Name der Vereinigung (Organisation/Verband), was sind ihre Struktur und Zielsetzung?

Die befragte Person

- Welche Position hat sie/er innerhalb der Organisation/des Verbands?
- Was sind ihre/seine Aufgaben?
- Was ist ihre/seine Rolle im aktuellen Projekt für die Politik für das Trainingswesen?
- Was ist ihr/sein persönlicher Hintergrund (im Bereich des Trainingswesens)?

Das Projekt für eine Coaching Policy

- Was ist das Hauptziel des Projekts?
- Was ist der Nutzen aus Sicht der Organisation ?
- Was sind die Auswirkungen für Trainerinnen und Trainer bzw. die Coaching Policy?
- Wie wurde das Projekt initiiert?
 - Top-down oder Bottom-up?
- Wer sind die wichtigsten treibenden Kräfte?
- Was sind die größten Hindernisse?
- Was ist der zeitliche Rahmen?
- Wo stehen Sie jetzt? Was haben Sie erreicht, was muss noch geregelt werden?

Beteiligte Akteurinnen und Akteure

- Mit wem arbeitet die Organisation zusammen?
- Wer koordiniert die Arbeit der Akteurinnen und Akteure?
- Wer sind die treibenden Kräfte?
- Wer behindert den Fortschritt?

Gewonnene Erkenntnisse

- Was haben Sie über die Policygestaltung für den Bereich des Trainingswesens gelernt?
- Was sind Beispiele für bewährte Verfahren – die für andere Projekte hilfreich sein könnten?
- Wo gibt es Hindernisse, die andere Projekte vermeiden könnten bzw. auf die andere Projekte sich vorbereiten könnten?

Die PEAK-Empfehlungen

- Welchen Bezug hat Ihr Projekt zu den PEAK-Bereichen für die Politik für das Trainingswesen?
 - Definition des Begriffs „Trainingswesen“
 - Verantwortliche Organisation(en)
 - Verband der Trainerinnen und Trainer
 - Register der Trainerinnen und Trainer und Forschung
 - Ausbildung von Trainerinnen und Trainer und NQR-Anpassung
 - Sicherer Sport
 - Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer
 - Unterstützung für Trainerinnen und Trainer
 - Frauen im Trainingswesen
 - Vielfalt im Trainingswesen

Abschluss

- Fällt Ihnen noch etwas ein, das wir bisher noch nicht besprochen haben?
- Gibt es etwas, das die politischen Entscheidungsträgerinnen/-träger und Akteurinnen/Akteure im Hinblick auf die Förderung der Politik für das Trainingswesen wissen sollten?

15. Partner

European Elite Athletes Association (EU Athletes):

<https://euathletes.org/>

Finnisches Olympisches Komitee:

<https://www.olympiakomitea.fi/>

Stiftung für Bildung und Information im Sport:

<https://www.spordiinfo.ee/Tutvustus-2>

Deutsche Sporthochschule Köln (DSHS):

<https://www.dshs-koeln.de/en/institute-of-european-sport-development-and-leisure-studies/>

International Council for Coaching Excellence (ICCE):

<https://www.icce.ws/>

International Council of Sport Science and Physical Education (ICSSPE):

<https://www.icsspe.org/>

Sport Ireland Coaching:

<https://www.sportireland.ie/coaching>

Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen (EHSM):

<https://www.ehsm.admin.ch/en/home.html>