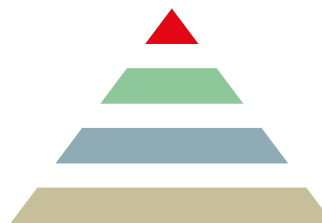




Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# PEAK

Policy, Evidence and Knowledge in Coaching

# Framework for Coaching Policies: Nine Good Governance Recommendations

Editors:

John Bales, International Council  
for Coaching Excellence

Louis Moustakas,  
German Sport University

January 2022

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.



# Table of Content

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>About the PEAK project</b>                                                                           | 5  |
| <b>Acknowledgements</b>                                                                                 | 6  |
| <b>Chapter 1: Introduction by Karen Petry and Louis Moustakas</b>                                       | 7  |
| References                                                                                              | 8  |
| <b>Chapter 2: The policy making process by Karen Petry and Louis Moustakas</b>                          | 9  |
| References                                                                                              | 10 |
| <b>Chapter 3: The PEAK Coaching Policy Recommendations by Louis Moustakas and John Bales</b>            | 11 |
| Goal: a policy foundation for a highly evolved coaching system                                          | 11 |
| PEAK Recommendations                                                                                    | 12 |
| <b>Chapter 4: The First Step – a working Definition of Coaching by John Bales and Ladislav Petrovic</b> | 14 |
| PEAK Recommendation #1: Definition of Coaching                                                          | 14 |
| 1. Introduction                                                                                         | 14 |
| 2. Current status                                                                                       | 14 |
| 3. Lessons from other professions: Bodies of knowledge and standards of practice                        | 15 |
| 4. Conclusion                                                                                           | 18 |
| 5. References and further reading                                                                       | 18 |
| <b>Chapter 5: Organizations Responsible for Coaching by John Bales, Mark Wolf and Paulina Tomczyk</b>   | 20 |
| PEAK Recommendation #2: Organizations Responsible for Coaching                                          | 20 |
| 1. Introduction                                                                                         | 20 |
| 2. Coaching Structures                                                                                  | 20 |
| 3. Examples of current practice                                                                         | 21 |
| 4. A professional context for coaching                                                                  | 22 |
| 5. The role of coaches' associations                                                                    | 23 |
| 6. The Athlete Perspective: Lessons from the emergence of athlete associations                          | 24 |
| 7. Conclusion                                                                                           | 25 |
| 8. References                                                                                           | 25 |
| <b>Chapter 6: Coach Registry and Research by John Bales and Priit Vene</b>                              | 26 |
| PEAK Recommendation #3: Coach Registry and Research:                                                    | 26 |
| 1. Introduction                                                                                         | 26 |
| 2. Examples of Coach Registration Systems                                                               | 26 |
| 3. Research into Coaching                                                                               | 29 |
| 4. Conclusions                                                                                          | 29 |
| 5. References and further reading                                                                       | 29 |
| <b>Chapter 7: Coach Education and NQF Alignment by Penny Crisfield and John Bales</b>                   | 30 |
| PEAK Recommendation #4 – Coach Education and NQF Alignment:                                             | 30 |
| 1. Introduction                                                                                         | 30 |
| 2. Background: the importance of coach education and issues to consider                                 | 30 |
| 4. Conclusion                                                                                           | 32 |
| 5. References                                                                                           | 32 |

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Chapter 8: Safe sport by Louis Moustakas</b>                                                                        | 33 |
| PEAK Recommendation #5 – Safe Sport                                                                                    | 33 |
| 1. Introduction                                                                                                        | 33 |
| 2. The Irish Code of Conduct                                                                                           | 33 |
| 3. The Resources of the Council of Europe                                                                              | 34 |
| 4. Athlete and Coach Well-being                                                                                        | 34 |
| 5. References                                                                                                          | 34 |
| <b>Chapter 9: Coach Licensing by Guillermo Calvo, John Bales and Ladislav Petrovic</b>                                 | 35 |
| PEAK Recommendation #6: Coach licensing                                                                                | 35 |
| 1. Introduction                                                                                                        | 35 |
| 2. Case Studies                                                                                                        | 35 |
| The Portuguese national coaching license                                                                               | 35 |
| The UEFA coaching license                                                                                              | 36 |
| The Basketball Ireland coach licensing system                                                                          | 37 |
| 3. Conclusion                                                                                                          | 37 |
| 4. References                                                                                                          | 38 |
| <b>Chapter 10: Support for Coaches by Penny Crisfield, Louis Moustakas, Mark Wolf and John Bales</b>                   | 39 |
| PEAK Recommendation #7: Support for Coaches                                                                            | 39 |
| 1. Introduction                                                                                                        | 39 |
| 2. Examples of providing support for coaches                                                                           | 39 |
| Global Coaches’ Day (ICCE)                                                                                             | 39 |
| Look after your coach (Australia)                                                                                      | 40 |
| National Standards for Volunteer Involvement (Australia)                                                               | 40 |
| Finnish Ice Hockey Federation                                                                                          | 40 |
| Swiss Youth and Sport                                                                                                  | 40 |
| Professional Coaches of Finland (SAVAL)                                                                                | 40 |
| 3. Differentiating paid and volunteer coaches: the French code du sport                                                | 40 |
| 4. Conclusion                                                                                                          | 41 |
| 5. References and further reading <i>References (France)</i>                                                           | 41 |
| <b>Chapter 11: Building a Policy Foundation for Women-in-Coaching by John Bales, Pauline Harrison and Uri Schaefer</b> | 42 |
| PEAK Recommendation #8: Women-in-Coaching                                                                              | 42 |
| 1. Introduction: Why enhance women-in-coaching policies?                                                               | 42 |
| The gender gap (Schaefer 2021)                                                                                         | 42 |
| 2. Examples of national women in coaching initiatives                                                                  | 43 |
| 3. Policies and tools to enhance gender equity in coaching                                                             | 44 |
| Step 1: A commitment to gender equity                                                                                  | 44 |
| Step 2: Communications and recognition                                                                                 | 44 |
| Step 3: Role models                                                                                                    | 44 |
| Step 4: Support programs                                                                                               | 44 |
| Step 5: Hiring procedures                                                                                              | 44 |
| Step 6: Quotas and gender requirements for coaching appointments                                                       | 44 |
| Step 7: Ensuring the work environment and organizational culture support women coaches                                 | 45 |
| 4. Conclusion                                                                                                          | 45 |
| 5. References and further reading                                                                                      | 45 |

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Chapter 12: Diversity in Coaching by Penny Crisfield, John Bales and Ladislav Petrovic</b>                                    | 47 |
| PEAK Recommendation #9: Implement relevant, evidence-based national-level policy or programmes to support diversity in coaching. | 47 |
| Introduction                                                                                                                     | 47 |
| Actions to enhance diversity and inclusion                                                                                       | 48 |
| Conclusion                                                                                                                       | 48 |
| <b>Chapter 13: The PEAK Self-Assessment Tool by Louis Moustakas</b>                                                              | 49 |
| Self-Assessment Tool for National Agencies                                                                                       | 49 |
| Recommendation 1 – Definition of Coaching                                                                                        | 49 |
| Recommendation 2 – Responsible Organization(s)                                                                                   | 49 |
| Recommendation 3 – Coach Registry and Research:                                                                                  | 50 |
| Recommendation 4 – Coach Education and NQF Alignment                                                                             | 50 |
| Recommendation 5 – Safe sport (applied to coaching)                                                                              | 51 |
| Recommendation 6 – Coach Licensing                                                                                               | 51 |
| Recommendation 7 – Support for coaches                                                                                           | 52 |
| Recommendation 8 – Women-in-Coaching                                                                                             | 52 |
| Recommendation 9 – Diversity in Coaching                                                                                         | 53 |
| Self-Assessment Tool for National Federations                                                                                    | 53 |
| Recommendation 1 – Definition of Coaching                                                                                        | 53 |
| Recommendation 2 – Responsible Department(s)                                                                                     | 53 |
| Recommendation 3 – Coach Registry and Research:                                                                                  | 54 |
| Recommendation 4 – Coach Education and NQF Alignment                                                                             | 54 |
| Recommendation 5 – Safe sport (applied to coaching)                                                                              | 55 |
| Recommendation 6 – Coach Licensing                                                                                               | 56 |
| Recommendation 7 – Support for coaches                                                                                           | 56 |
| Recommendation 8 – Women-in-Coaching                                                                                             | 57 |
| Recommendation 9 – Diversity in Coaching                                                                                         | 57 |
| <b>Chapter 14: Conclusion</b>                                                                                                    | 59 |
| <b>Partners</b>                                                                                                                  | 60 |

## About the PEAK project

PEAK – Policy, Evidence And Knowledge in coaching is an Erasmus+ project that was conducted from 2019–2021, involving a consortium of 8 expert partners: International Council of Sport Science and Physical Education (ICSSPE), International Council for Coaching Excellence (ICCE), the German Sport University Cologne, European Elite Athletes Association (EEAA), Finnish Olympic Committee, Sport Ireland Coaching, Swiss Federal Institute of Sport, and the Foundation of Sport Education and Information, Estonia.

The primary objective of the PEAK project was to promote and support good governance in sport by delivering a set of coaching policy recommendations for use by national and European sport federations, coaching bodies and governments.

Six guiding questions formulate the foundation of this objective, and give shape and focus to the project:

1. What roles, responsibilities, and statuses does coaching currently hold in the overall sport strategies of national governments within the European Union?
2. What policies, programmes and decision-making processes currently exist in European countries to develop and enhance coaching systems; what regulates coaching to improve its quality and ensure the safety of all participants in sport, especially children?
3. Do European and National Sport Federations have policies and programmes that aim to regulate or stimulate coach development?
4. What are the best practices currently available for the inclusion of coach development in an organization's strategic plan based on which criteria?
5. What evidence-based strategies and practices are available to increase opportunities for women in coaching?
6. What evidence-based strategies and practices are needed to enhance the effectiveness of good governance measures in the practice of sport coaching?

*Current policies are lacking a guiding framework. The regulations of coaching, although increasing amongst EU countries, is very heterogeneous. The goal of the following European Sport Coaching Policy Framework is to provide guidance to sport federations, coaching bodies, and governments in the establishment of a strong foundation of policies to promote and enhance effective coaching.*



# Acknowledgements

---

Thank you to all who contributed to the development of this Framework and Self-Assessment:

## **PEAK Partners**

Estonian Foundation of Sport Education and Information  
European Elite Athletes Association  
German Sport University Cologne  
Finnish Olympic Committee  
International Council for Coaching Excellence  
International Council of Sport Science and Physical Education  
Swiss Federal Institute of Sport

## **Contributing authors**

John Bales, International Council for Coaching Excellence  
Guillermo Calvo, International Council for Coaching Excellence  
Penny Crisfield, International Council for Coaching Excellence  
Pauline Harrison, International Council for Coaching Excellence  
Louis Moustakas, Deutsche Sporthochschule Köln// German Sport University  
Ladislav Petrovic, International Council for Coaching Excellence  
Karen Petry, Deutsche Sporthochschule Köln// German Sport University  
Uri Schaefer, International Council of Sport Science and Physical Education  
Paulina Tomczyk, EU Athletes (European Elite Athletes Association)  
Priit Vene, Estonian Foundation of Sport Education and Information  
Mark Wolf, Swiss Federal Office for Sport / Bundesamt für Sport BASPO

## **The editors also wish to thank coaching experts who contributed input and advice:**

Stiliani Chroni, WomenSport International  
Detlef Dumon, International Council of Sport Science and Physical Education  
Troy Engle, Sport Singapore  
Kari Fasting, WomenSport International  
Pelle Kvalsund, Norges Idrettsforbunds / Norwegian Sports Federation  
Hayley Harrison, Sport Ireland Coaching  
Sergio Lara-Bercial, International Council for Coaching Excellence  
Wayne Parro, Coaching Association of Canada  
Anne Schomöller, International Council of Sport Science and Physical Education

# Chapter 1: Introduction

by Karen Petry and Louis Moustakas

There has been significant policy work conducted in sport coaching policy in recent years, but these policies lack a guiding framework. With sport's tradition of autonomous management and self-governance, formal sport policy processes became established later than most other sectors (Geeraert, Alm, & Groll, 2014). The area of coaching is no exception, and investigations of sports coaching policy or good governance have historically been limited (Pierre, 2013).

Most notably, the International Council for Coaching Excellence (ICCE) has worked on mapping out different layers and components of the sport coaching system through its European Sport Coaching Framework. Here, the coaching system is a complex network of processes and mechanisms, including the recruitment, education, development, deployment, employment, and recognition of coaches. In short, the sport coaching system is defined as „the people, organisations, structures and processes that play a part in the recruitment, education, development, employment and recognition of coaches in a particular context“ (Lara-Bercial, North, Hämäläinen et al., 2017, p. 17). Yet, knowledge of the system and its policies in Europe and how to enhance or develop them remains limited. This lack of knowledge, however, does not signify a lack of importance.

European sport coaches have immense responsibilities in terms of sporting and societal development. Sport coaching is a vast sector that directly touches millions of children, youth, and adults throughout Europe. Estimates suggest that there are between 5 and 9 million coaches across the EU (Lara-Bercial, North, Hämäläinen et al., 2017). For comparison, in 2013, there were about 3.2 million primary education teachers in Europe (Eurostat, 2016). Furthermore, these coaches support sport participation and performance and are increasingly called upon to play roles supporting non-formal education and social cohesion. Given the number and reach of sport coaches, as well as their role in shaping and educating youth and adults on the continent, it is imperative to better understand the overall policy landscape in which coaches operate.



Photograph: Courtesy of Monkey Business Images

Against this background, the PEAK project is an essential step in strengthening the policy foundations of sports coaching in Europe. The project recognises that due to the different sport systems in Europe, standardised and universal policy recommendations cannot always be developed. Nonetheless, using rigorous theoretical grounding and evidence, the project maps current policies and puts forth a selection of good practice recommendations and indicators for coaching policy in Europe.

Before delving into recommendations for the sector, it is crucial to understand what policy is, how it is created and how we generated the recommendations. In the next chapter, policy and policymaking will be explored in more depth.

## References

Eurostat (2016). File: Number of teachers in early childhood and primary education, 2013 (thousands) ET15.png. Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number\\_of\\_teachers\\_in\\_early\\_childhood\\_and\\_primary\\_education\\_2013\\_\(thousands\)\\_ET15.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number_of_teachers_in_early_childhood_and_primary_education_2013_(thousands)_ET15.png)

Eurostat (2018). Sport statistics 2018 edition (Compact Guides). Brussels.

Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organisations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>

Lara-Bercial, S., North, J., Härmäläinen, K., Oltmanns, K., Minkhorst, J., & Petrovic, L. (2017). *European Sport Coaching Framework*. Leeds.

Pierre, J. (2013). Vers une nouvelle gouvernance des conditions d'accès à l'encadrement sportif professionnel. *Staps*, 99(1), 81. <https://doi.org/10.3917/sta.099.0081>

## Chapter 2: The policy making process

by Karen Petry and Louis Moustakas

Despite the omnipresence of the term, *policy*, there is no universal definition for *policy* in academic or governmental literature (European Commission, 2017). Despite the absence of a widely adopted definition, from the outset, we can nonetheless distinguish between two distinct but related concepts: policymaking and policy.

Policymaking is the process whereby a vision is translated into concrete programmes and actions to deliver specified outcomes. Policymaking, then, establishes what needs to be done and works through how to do so. More broadly, the policymaking process includes how challenges are identified and conceptualised, how they are brought to the relevant governing body for solutions, how alternatives are formulated, how policies are selected and implemented, evaluated and revised (Sabatier, 2019).

The policymaking process can be theoretically conceptualised as a cycle involving many stages. Generally, the cycle includes the emergence and definition of a challenge, the appraisal of potential response options, the selection of options and formulation of policy, the implementation of policy, and finally, the monitoring and adjustment of that policy, as displayed in figure 1 (European Commission, 2017; Griffiths & Leach, 2018).

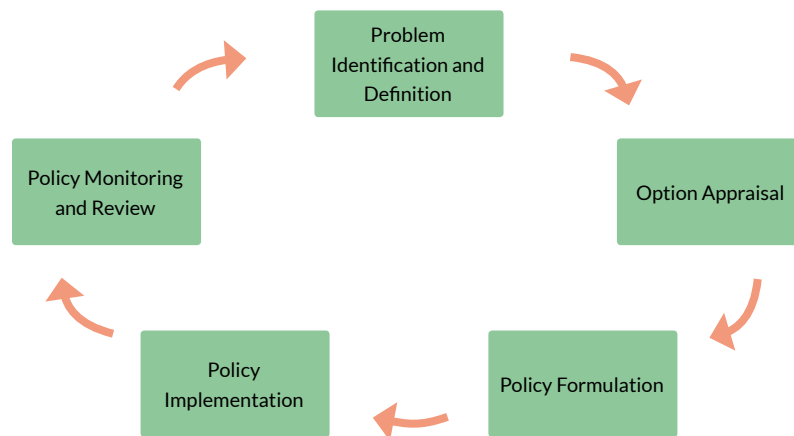


Figure 1. Overview of Policy-Making Cycle (European Commission, 2017; Griffiths & Leach, 2018)

Realistically, however, the policymaking process is rarely as streamlined and straightforward as displayed in the cycle. Each element in the cycle encounters numerous challenges and barriers. It can be challenging to define the problem precisely, and different interest groups may seek to define it in different ways (Griffiths & Leach, 2018). Time or methodological constraints may limit option appraisal, whereas formulating and implementing a policy depends on the buy-in of several stakeholders and the availability of resources (Griffiths & Leach, 2018). Policy implementation can be further affected by how individuals or organisations interpret a given policy, and analysis often reveals that a policy can „mean more than one thing“.

Policy, therefore, is the result of this process. It is the specific course of action chosen by an organisation or government to facilitate the achievement of a specific objective (Friedrich, 1963; Rose, 1969). Nabukneya (2005) summarises and combines several existing definitions and proposes that policy can be viewed as „a purposive course of action followed by a set of actor(s) to guide and determine present and future decisions, with an aim of realising goals“ (p. 55). Regardless of the specific definition used, policy includes a combination of laws, regulations, funding, and other actions followed to achieve a specific set of goals.

If properly defining policy is difficult, defining and identifying good policy is even more complex. As Scartascini, Stein and Tommasi (2008) note, a universal set of „right“ policies does not exist, and „what might work at one point in time in a given country might not work in a different place or the same place at another time“.

Using current literature from the broader (sport) policy field along with extensive coaching-specific data, the basics of good coaching policy in Europe can be established. Indeed, there is growing recognition of the need to provide tools for sport policymakers to benchmark policies against a set of good practices. For example, the Sports Governance Observer and the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS) provide guidance for good governance and elite sport, respectively.

Specifically, an extensive literature review focusing on a number of relevant sub-topics was conducted. Twenty-six European country experts mapped out their national sport coaching systems. Based on this, a set of recommendations and associated indicators were developed. Following the development of the draft recommendations and indicators, an extensive consultation process with relevant experts was undertaken. First, several topical experts were engaged in one-on-one interviews to source their feedback and experience related to the wording and relevance of the recommendations and indicators. With this feedback, recommendations were once again revised for completeness and consistency. These revised recommendations formed the basis of an online expert survey. The expert survey assessed the value of each recommendation, indicator, and source for further open feedback. Finally, the retained indicators were then revised and, in view of the anticipated design of the self-assessment tool, edited as needed to ensure consistency.

This approach was taken not only for its rigour but also because it allowed the PEAK project investigators to actively consult with a broad range of stakeholders from the European sport sector. This consultation helped PEAK gain crucial insights and feedback that actively secured the buy-in of key individuals across the sector by integrating their voices and input into the final product.

It is clear that the coaching sector can benefit from the kind of policy model developed through the PEAK project. Coaching is an essential part of the overall sport system, and coaches directly touch the lives of millions of individuals each year. The policy around such a crucial sector should not simply be left to chance. Ultimately, recommendations put forth by the PEAK project can help organisations involved in coaching analyse, reflect, and improve the components of their coaching policies.

## References

- European Commission (2017). Quality of public administration: A toolbox for practitioners (2017 edition). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Friedrich, C. J. (1963). *Man and his government: An empirical theory of politics*. New York: McGraw-Hill.
- Griffiths, S., & Leach, R. (2018). The Policy-Making Process. In S. Griffiths & R. Leach (Eds.), *British Politics* (pp. 376–399). London: Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-93976-3\\_18](https://doi.org/10.1057/978-1-349-93976-3_18)
- Nabukanya, J. (2005). Collaboration Engineering for Policy Making: A Theory of Good Policy in a Collaborative Action. *Proceedings from the 15th European Conference on Information Systems*, 54–61.
- Rose, R. E. (1969). *Policy Making in Great Britain*. London: Macmillan.
- Sabatier, P. (2019). *Theories of the Policy Process*: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367274689>
- Scartascini, C., Stein, E., & Tommasi, M. (2008). *Political institutions, state capabilities and public policy: International evidence* (Working Papers No. 661). Washington, DC.

## Chapter 3: The PEAK Coaching Policy Recommendations

by Louis Moustakas and John Bales

The Coaching Policy Framework is focused upon two types of organizations:

1. the national agency responsible for sport development in a country, which may be a government department, a sport confederation, or a National Olympic Committee (NOC). These organizations are responsible for establishing broad national sport policies and funding.
2. sport federations responsible for development of specific sport disciplines, including the establishment of the federation's policies and programs.

The governmental department or sport confederation/NOC provides national leadership to the sport system and, from a policy-setting perspective, sets top-down direction intended to meet national goals. These central organizations look for public support in creating new policies, and key partners to implement their policies – often as a condition of funding – so, sport federations with close links to clubs, athletes and coaches, are important contributors in the success of policy.

### Goal: a policy foundation for a highly evolved coaching system

The goal of building a policy foundation for coaching is that countries and federations have highly evolved coaching systems that foster the development of coaching leadership at all stages of the athlete pathway.

Figure 1 represents an idealized model of the evolution of a country's or sport federation's coaching system, from an unstructured and undeveloped starting point to a highly evolved system that promotes and supports effective and ethical coaching.

In an unstructured situation, coaching development is not addressed in an organized or systematic manner with very limited programs or support for coaches. At the emerging level, programs have been initiated, while at the mature level there are well-established national programs in place. The highly evolved system features multi-faceted coaching programs and specific coaching policies designed to meet the needs of athletes, coaches, clubs, and federations.

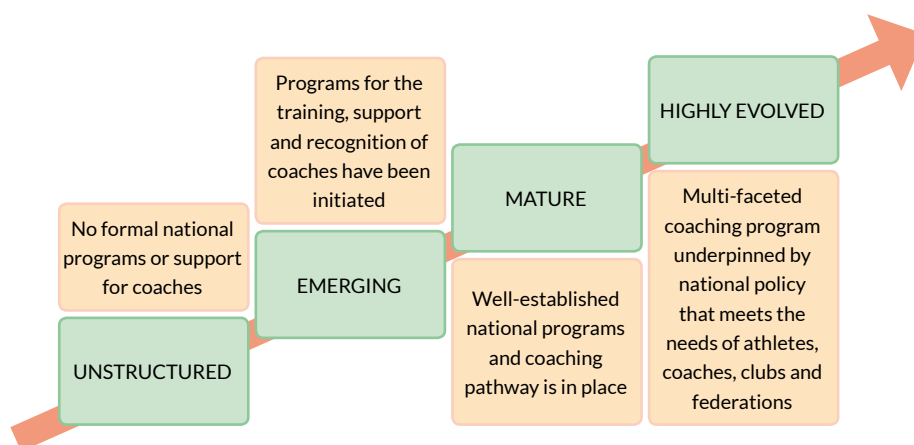


Figure 1. Coaching system maturity, adapted from Penny Crisfield, ICCE

## PEAK Recommendations

Based on research and consultation undertaken within the PEAK project, the following nine recommendations present a foundation for the development of a comprehensive coaching system by a country or national sport federation.

- 1. Definition of Coaching:** Implement a formal or legal, nationally-recognised definition of coaching, specifying the exact sub-sectors to which the definition applies.
- 2. Responsible Organization(s):** Clearly define an organisation (or group of organisations) responsible for developing, promoting and managing coaching in the country.
- 3. Coach Registry and Research:** Implement a national register or database of coaches in your country and ensure ongoing research into coaching.
- 4. Coach Education and NQF Alignment:** Ensure quality of coach education programmes in your country that align with your National Qualification Framework.
- 5. Safe sport (applied to coaching):** Implement safeguarding policies and programs to prevent harm and help ensure everyone in sport has a positive sport experience.
- 6. Coach licensing:** Implement a national, multi-sport licensing system for coaches that actively supports coach development in your country.
- 7. Support for coaches:** Implement mechanisms in your country to support volunteer and paid coaches.
- 8. Women-in-Coaching:** Implement relevant, evidence-based national-level policy or programmes to support women in coaching.
- 9. Diversity in Coaching:** Implement relevant, evidence-based national-level policy or programmes to support under-represented groups in coaching (e.g., sex, race and ethnicity, sexual orientation, class, ability status, age, religious beliefs, etc).

### Assessing the status and gaps in coaching development policies: the self-assessment scorecard

The following chapters provide information and good practice examples for each of the nine recommendation areas. These can be used to support and inspire the development of your national coaching system.

A self-assessment scorecard is offered, based on a list of indicators related to each recommendation, that can help with the identification of potential strengths and weaknesses within your coaching system, and to make plans for future improvement and development.

Based on the total score, you can place your national coaching system on the coaching system maturity continuum presented above. For simplicity, each recommendation is given an equal weight that can be converted to a score of 100, allowing for a maximum total of 900 points. First, each recommendation receives a simple score based on initial answers. Then, those scores are converted into a score out of 100. These weighted scores are added together to reflect the status of the overall system. The complete scoring breakdown is below.

| Answer | Yes | Partially/In Progresss | No |
|--------|-----|------------------------|----|
| Points | 2   | 1                      | 0  |

| Recommendation               | Maximum Points (National) | Weighted Points (National) | Maximum Points (Federation) | Weighted Points (Federation) |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1. Definition of Coaching    | 10                        | (Your points/10) * 100     | 4                           | (Your points/4) * 100        |
| 2. Responsible Organisations | 8                         | (Your points/8) * 100      | 10                          | (Your points/10) * 100       |
| 3. Registry and Research     | 8                         | (Your points/8) * 100      | 18                          | (Your points/18) * 100       |
| 4. Education and Alignment   | 24                        | (Your points/24) * 100     | 28                          | (Your points/28) * 100       |
| 5. Safe Sport                | 12                        | (Your points/12) * 100     | 22                          | (Your points/22) * 100       |
| 6. Licensing                 | 14                        | (Your points/14) * 100     | 8                           | (Your points/8) * 100        |
| 7. Support for coaches       | 10                        | (Your points/10) * 100     | 18                          | (Your points/18) * 100       |
| 8. Women in coaching         | 20                        | (Your points/20) * 100     | 14                          | (Your points/14) * 100       |
| 9. Diversity in coaching     | 18                        | (Your points/18) * 100     | 16                          | (Your points/16) * 100       |
| Total                        | 124                       | 900                        |                             | 900                          |

| Level | Unstructured | Emerging    | Mature      | Highly Evolved |
|-------|--------------|-------------|-------------|----------------|
| Score | 0–225 pts    | 226–450 pts | 451–675 pts | 676+ pts       |

# Chapter 4: The First Step – a working Definition of Coaching

by John Bales and Ladislav Petrovic

## PEAK Recommendation #1: Definition of Coaching

**“Implement a formal or legal, nationally-recognised definition of coaching, specifying the exact sub-sectors to which the definition applies.”**

Description: Countries should develop a clear definition of coaching, including the exact sub-sectors to which the definition applies (e.g., competitive sport, recreation sport, fitness, outdoors) as well as a description of the characteristics of a coach that differentiates coaching from related occupations (physical educator, instructor, etc.). The definition should be recognised within the country’s sport system, for example, by the appropriate government agency, sport confederation or Olympic committee.

### 1. Introduction

The starting point for building a policy framework for the enhancement of coaching practice is a working definition of coaching. This chapter provides examples of current definitions that are in use, and challenges organizations to go beyond a basic definition to address the need for clarity of the body of knowledge and scope of practice as is common in other professions.

### 2. Current status

The PEAK Mapping and Good Practice Analysis (McGeehin and Harrison 2020 pg 3) describes the status related to European countries defining coaching:

“While no country has the same definition as another, a strong theme is that coaches are experts/specialists in their field of progressing sport in a range of environments and with a variety of people. Six countries did not have a definition of coaching but of those that did, two thirds had a requirement that the coaches be qualified to coach whether they were working in a paid or unpaid capacity.”

Examples:

- **Ireland** – Coaching is a process that provides guidance, feedback, and direction to empower participants or performers to achieve their goals in their chosen sport/physical activity.
- **Germany** – A coach (trainer) is the person who is planning, offering, and leading sports-specific coaching in a club and supervises the athletes in competition. An instructor offers multiple sport activities. With regards to the skill level, both the coach and the instructor are recognized equally, and both acquire the same qualification levels, except the A-level and graduate study diploma, which can only be acquired by coaches.
- **Portugal** – The activity of coaching sports for the purposes of this law comprises the training and competitive orientation of sports practitioners, as well as the technical direction of a sporting activity, exercised: a) as an exclusive or principal profession, linked to remuneration; or b) on a regular basis, seasonal or occasional, irrespective of whether the coach receives remuneration or not”. Law 40/2012
- **Croatia** – A coach is a person who plans and prepares athletes for competitions, organises recreational activities and gives sports lessons.
- **Bulgaria** – According to the Physical Education and Sports Act, coach/instructor is a person who performs

teaching and training in sports or who provides coaching services in the field of sport and is entered in the register of coaching staff.

The International Sport Coaching Framework (ICCE, 2013) defines coaching as: ‘a process of guided improvement and development in a single sport and at identifiable stages of development’.

This definition grew out of the European AEHESIS project (Petry 2006) that reviewed the European qualification systems for coaches, and proposed that under the professional area of sport coaching (coaching a sport) there are two standard occupations:

- i) Coaches of participation-oriented sportspersons, that includes coaches of beginners (child, junior, adult), and of participation/non-competitive sportspersons (child, junior, adult).
- ii) Coaches of competition-oriented athletes, that includes coaches of talent-identified/competitive athletes (child, junior, adult) and of full-time/high performance athletes.

The European Sport Coaching Framework (Lara-Bercial, et al, 2017) reaffirms the International Sport Coaching Framework definition and notes that it “emphasizes coaches’ ongoing nurturing and educational support of participants and the notable signs of progress expected as a result of that experience.”

The EU Expert Group on skills and human resources development in sport also accepts the following definition: “Coaches are the persons who plan and deliver sports training, by applying demonstrable skills and knowledge for performance, recreation or health goals in a safe manner” (Council of the European Union, 2017).



Photograph: Courtesy of Benjamin Eagle

### **3. Lessons from other professions: Bodies of knowledge and standards of practice**

The definition of coaching used by a country or federation is the first step in establishing boundaries for the position, in identifying the unique territory for which the coach is responsible. In a highly evolved system, the definition is supported by a body of knowledge for coaching, which details the knowledge and skills needed to practice as a coach, and/or the scope and standards of practice. This section describes these types of documents and can be of interest to those organizations seeking progress towards the professional recognition of coaching. Such documents have multiple uses, not only clearly delineating the limits of coaching, but also providing a basis for coach education, certification, quality assurance and performance appraisal systems.

The body of knowledge is core to the definition of a profession:

- “A unique body of knowledge is a foundation for attaining the respect, recognition, and power granted by society to a fully developed profession and scientific discipline” (Butcher 2006, p. 116).
- “A profession’s BOK is its common intellectual ground—it is shared by everyone in the profession regardless of employment or engineering discipline. The Engineering BOK, as used in this report, is defined as the depth and breadth of knowledge, skills, and attitudes appropriate to enter practice as a professional engineer in responsible charge of engineering activities that potentially impact public health, safety, and welfare.” (National Society of Professional Engineers 2013)

The American Nurses Association provides an example of a profession’s definition and standards of practice. It defines nursing as “the protection, promotion, and optimization of health and abilities, prevention of illness and injury, facilitation of healing, alleviation of suffering through the diagnosis and treatment of human response, and advocacy in the care of individuals, families, groups, communities, and populations.” (ANA 2015. P7) and divides its standards of practice into nursing process and professional performance components (shown below). See [www.lindsey.edu/academics/majors-and-programs/Nursing/img/ANA-2015-Scope-Standards.pdf](http://www.lindsey.edu/academics/majors-and-programs/Nursing/img/ANA-2015-Scope-Standards.pdf) for full details.

### The Standards of Practice

These standards describe a *competent level of nursing practice* demonstrated by the critical thinking model known as the **nursing process**; its six components correspond to these standards.

| Standard   | Nursing Process Component |
|------------|---------------------------|
| Standard 1 | Assessment                |
| Standard 2 | Diagnosis                 |
| Standard 3 | Outcomes Identification   |
| Standard 4 | Planning                  |
| Standard 5 | Implementation            |
| Standard 6 | Evaluation                |

### The Standards of Professional Performance

These standards describe a *competent level of behavior in the professional role* appropriate to their education and position.

| Standard    | Professional Performance             |
|-------------|--------------------------------------|
| Standard 7  | Ethics                               |
| Standard 8  | Culturally Congruent Practice        |
| Standard 9  | Communication                        |
| Standard 10 | Collaboration                        |
| Standard 11 | Leadership                           |
| Standard 12 | Education                            |
| Standard 13 | Evidence-based Practice and Research |
| Standard 14 | Quality of Practice                  |
| Standard 15 | Professional Practice Evaluation     |
| Standard 16 | Resource Utilization                 |
| Standard 17 | Environmental Health                 |

- Application to Coaching

Is there a unique body of knowledge for coaching that defines the area that can be used to establish standards and curricula? Some university degree programs that are labeled as coaching degrees are really sport science programs, covering the standard sport and exercise sciences without dealing with unique knowledge and skills required to be an effective coach. SHAPE America in the United States has developed *National Standards for Sports Coaches* that identifies 42 standards across 7 core responsibilities. (SHAPE America 2019 and Gano-Overway, et al., 2020)

These core responsibilities are:

- 1. Set Vision, Goals and Standards for Sport Program**

Coaches develop a clearly defined philosophy and vision.

- 2. Engage in and Support Ethical Practices**

Coaches model and teach ethical behavior.

- 3. Build Relationships**

Coaches build skills to communicate, collaborate, educate and support all stakeholders in a program.

- 4. Develop a Safe Sport Environment**

Coaches create an emotionally and physically safe sport environment.

- 5. Create a Positive and Inclusive Sport Environment**

Coaches promote physical, psychological and social benefits for athletes and encourage sport participation.

- 6. Conduct Practices and Prepare for Competition**

Coaches plan, teach, assess and adapt in order to conduct quality sport practices and prepare for competition.

- 7. Strive for Continuous Improvement**

Coaches continually improve through self-reflection, mentorship, professional development, evaluation, and self-care.

Below are examples of the standards within core responsibility #4, “Develop a Safe Sport Environment”. There is also additional documentation describing the resources and research that support each standard.

**Standard 12: Create a respectful and safe environment which is free from harassment and abuse.**

Sport coaches treat athletes and all program personnel with respect. They also use their personal and official power in a responsible manner to reduce the potential for and report abuse and/or sexual harassment. Sport coaches are proactive in preventing bullying and/or hazing behaviour on the part of the athletes, staff, or spectators.

**Standard 13: Collaborate with program directors to fulfil all legal responsibilities and risk management procedures associated with coaching.**

Sport coaches understand the legal responsibilities of their position. Sport coaches identify and minimize potential risks based on sound risk management practices.

**Standard 14: Identify and mitigate physical, psychological, and sociocultural conditions that predispose athletes to injuries.**

Sport coaches are aware of how health status, body structure, physical conditions, and periods of growth can predispose athletes to common injuries specific to the sport. Sport coaches are aware that an athlete’s lack of sleep, fatigue, poor nutrition, and/or emotional state could warrant a change in practice plans to avoid injury.

**Standard 15: Monitor environmental conditions and modify participation as needed to ensure the health and safety of participants.**

Sport coaches follow standards set forth by national safety organizations and/or local/state laws with regard to monitoring environmental conditions (i.e., facilitation of hydration) to modify or stop play. Sport coaches work with qualified sport medicine professionals to monitor environmental conditions such as heat, cold or lightening.

**Standard 16: Reduce potential injuries by instituting safe and proper training principles and procedures.**

Sport coaches implement safe training procedures. They ensure safe facilities and equipment, institute safe practice procedures, and supervise athletes during practice. Sport coaches recognize the biomechanical factors that underlie the causes of acute and chronic injuries relative to their sport and follow proper physiological training principles to avoid overtraining or injury.

**Standard 17: Develop awareness of common injuries in sport and provide immediate and appropriate care within scope of practice.**

Sport coaches are trained in CPR/first aid and concussion awareness and prevention. In response to an injury, sport coaches activate the emergency action plan. They also respond to the injury and/or refer the athlete to proper healthcare professionals.

**Standard 18: Support the decisions of sports medicine professionals to help athletes have a healthy return to participation following an injury.**

Sport coaches work with sports medicine professionals to ensure a successful return to full participation following injury. Sport coaches will provide a supportive environment that helps the injured athlete maintain social interactions during rehabilitation and address psychological issues with return to participation (e.g., self-confidence, motivation, fear of injury, etc.).

**Standard 19: Model and encourage nutritional practices that ensure the health and safety of athletes.**

Sport coaches use sound nutritional practices (i.e., research-based, proven safe and effective) with their athletes and in their own lives to promote a healthy lifestyle. They will promote dietary habits that fuel the athlete in a safe and healthy manner and encourage a healthy body image. Sport coaches are proactive in identifying potential eating disorders and referring athletes for appropriate professional assistance.

**Standard 20: Provide accurate information about drugs and supplements to athletes and advocate for drug-free sport participation.**

Sport coaches are reliable sources of information about specific supplements/drugs by obtaining current, research-based information related to supplements/drugs and their potential impact on performance and health. Sport coaches will intervene and/or refer athletes to appropriate experts when significant changes in body composition, physical appearance, personality and uncharacteristic behaviours that may be drug-related are observed.

## 4. Conclusion

In moving towards a professional approach to coaching, the concepts described in this chapter of a clear definition, a body of knowledge, and standards provide an important foundation to bring clarity and precision to the practice of coaching. As several European countries have not yet developed these core documents, this will be an important step in enhancing coaching systems across Europe.

## 5. References and further reading

American Nurses Association (ANA) (2015). *Nursing: Scope and Standards of Practice*, Third Edition. Published by Nursesbooks.org

Butcher, H. (2006). Integrating nursing theory, nursing research, and nursing practice. In J. P. Cowen & S. Moorehead (Eds.), *Current issues in nursing* (7th ed., pp. 112–122). St. Louis, MO: Mosby.

European Commission Sport (2019). Expert Group on Skills and human resources development in sport – guidelines regarding the minimum requirements in skills and competences for coaches.

Gano-Overway, L., Thompson, M., & Van Mullem, P. (2020). National standards for sport coaches: Quality coaches, quality sports (3rd ed.). Jones & Bartlett Learning.

International Council for Coaching Excellence, Association of Summer Olympic International Federations, & Leeds Beckett University. (2013). International Sport Coaching Framework (version 1.2). Human Kinetics: Champaign, IL.

Lara-Bercial, S., North, J., Härmäläinen, K., Oltmanns, K., Minkhorst, J., & Petrovic, L. (2017). The European Sport Coaching Framework. Human Kinetics: Champaign, IL.

McGeehin, M., and Harrison, H. (2020). PEAK Good Practice Report

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations.

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report.

National Society of Professional Engineers (NSPE). (2013) Professional Engineering Body of Knowledge. [nspe-body-of-knowledge.pdf](#)

Petry, K., Froberg, K., & Madella, A. (2006). AEHESIS Report of the Third Year. The Institute of European Sport Development & Leisure Studies, German Sport University Cologne.

SHAPE America (2019) <https://blog.shapeamerica.org/2019/02/7-core-responsibilities-of-sport-coaches/> and [www.shapeamerica.org/standards/coaching/](http://www.shapeamerica.org/standards/coaching/)

## Chapter 5: Organizations Responsible for Coaching

by John Bales, Mark Wolf and Paulina Tomczyk

### PEAK Recommendation #2: Organizations Responsible for Coaching

**Clearly define the organisations responsible for developing, promoting, and managing coaching in the country.**

Description: An organisation, or group of organisations, should be clearly responsible for the coaching sector, and their responsibilities should be clearly articulated. Amongst other things, these organisations should have exact roles in the regulation and support of coaching, including the development of qualification requirements, the definition of a national licensing system, and overall tracking of coaches. Depending upon the country, Government Ministries, Olympic Committees, national sport organisations, or coaching-specific organisations could take on these responsibilities. Parallel to this, the national federations should have identified their strategy and assigned responsibility for coaching development within their sport.

#### 1. Introduction

What coaching structures and organizations are needed to best serve athletes, coaches and other stakeholders including sport clubs, regional and national sport federations and agencies?

This chapter outlines factors to consider and examples of different organizations responsible for coaching in European countries. At a minimum, clear responsibility for coaching needs to be articulated; in a professional context, there is a division of responsibility between a regulatory body that establishes professional regulations, standards of practice and codes of ethics, and a professional association to advance the interests of the profession and its members.

#### 2. Coaching Structures

The classic expression from architecture that “form follows function” has been widely applied to the determination of optimal organizational structures. Three core functions that are important to the development of an optimal coaching system are coach education, coach licensing, and coach representation.

Often the first stage in building a coaching system is to develop a coach education program. To establish a common national coaching standard across different sports, a specific coaching organization or a coaching department within a sport confederation may be created to develop and deliver a national curriculum and guide the sport federations in the sport specific aspects. In most professions, education is delivered through higher education degree programs. In many countries, where coaching may not be recognized as a profession and coach education has been initiated by sport federations, a dual system of vocational education through sport federations and coaching degree programs has evolved, often resulting in duplication for the coaches who may need to qualify in both systems – hence the need to address the structures and responsibilities and create processes for mutual recognition of qualifications.

The second core function is coach licensing – a fundamental decision in the development of the coaching system is whether to establish formal standards and regulations on who is eligible to coach. Chapter 10 of this framework deals specifically with aspects of coach licensing. This chapter will outline considerations for the appropriate structures to regulate coaching.

Coach representation and the voice of the coach in critical decisions of an organization is also an important element of the coaching system. This view is strongly supported in the words of a senior sport official:

“Coaches need to get their voices heard at the decision-making tables of sport. There seems to be a growing perception that the coaches are technicians, responsible for the technical or tactical development of the athletes, and a diminishing recognition of the importance of the coach as the closest link to the athlete, the person most responsible for the athlete’s overall development, and the leader of sport delivery. Too often we have discussions involving athletes and league organizers with no voice from the coaches’ perspective.”

Examples of existing structures that support these three key functions in different European countries are shown below.

### 3. Examples of current practice

Several countries have organizations specifically responsible for the education of coaches, for example:

**Belgium (Flanders)** – Vlaamse Trainersschool [Flemish School for Coach Education]

**Romania** – National Center for Education and Training of Coaches, a unit of the Romanian Ministry of Youth and Sport. <http://www.cnfpa-sna.ro>

**Luxembourg** – The Ecole Nationale de l’Education Physique et des Sports is responsible for Coach Education.

There are numerous examples of coaches’ associations in both multi-sport and sport specific contexts that are independent organizations, driven by their coaching membership, and represent a voice for coaches in the sport system.

**Coaching Portugal** (Treinadores Portugal) is a confederation of 26 sport specific Coaches Associations and was founded in 1996. Its focus is on improving the social recognition of coaches and works on all matters relating to the Coach’s career and education, and acts as a voice of the coach with national and international organisations such as the Portuguese Institute of Sport, the Secretary of State for Youth and Sports, the National Sports Council, the International Council for Coaching Excellence, UNI Europe and the European Commission.

**The Professional Association of Trainers in German Sport** (Berufsverband der Trainerinnen und Trainer im deutschen Sport e.V. – BVTDS) was founded in 2012. Its members are full or part time coaches in German sport with a professional qualification e.g. those with a coaching diploma or physical education degree or with an A- or B-License (DOSB). It works towards social recognition and future security of professional coaches, improved employment contracts and salaries comparable to the public service, regulations regarding working time, occupational safety, retirement provision and equality of male and female coaches regarding salary and career.

**The “Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers” (POPA)**, was founded in 2010 to organize and coordinate the activities of coaches of all sports, Olympic and non-Olympic, on the basis of their common problems. Members are Coaches Associations from thirteen sports. POPA believes it is imperative for coaches to participate in decision-making in sport, and strives to establish a strong legal foundation and improved working conditions for coaches. [villiotis-popa.pdf \(icce.ws\)](#)

**The Panhellenic Canoe-Kayak Trainers Association** (Greece) was founded in 1996 and membership is open to all canoe-kayak coaches. Its mission is the safeguarding and promotion of the labor, economic, insurance, social and trade union interests of its members; the scientific and technical training of its members; and the promotion, development and dissemination of all disciplines of canoe and kayak. It is an active member of POPA, the umbrella organization representing coaches across sports.

**Professional Coaches of Finland – SAVAL** (Suomen Ammattivalmentajat) was founded in 2002 to represent full- and part-time paid coaches in Finland. It engages in vital collective bargaining and lobbying work on be-

half of the profession, manages an unemployment fund and benefits for its members and is affiliated to a large private-sector union, the Confederation of Unions for Professional and Managerial Staff in Finland (Akava).

**The Finnish Coaches Association** (Suomen Valmentajat), founded in 1975, is the home-base for all coaches (paid and volunteer) and is the umbrella organization for sports-specific Coaches Associations. These two organizations work closely together to strengthen coaching and support all coaches in Finland.

These examples illustrate different approaches that have been taken in different countries. In Portugal and Greece, coaches' associations are confederations of sport specific coaches' associations, and take advantage of the primary loyalty and commitment of the coaches to their own sport. In Germany and Finland, the coaches' association is based on individual memberships from coaches in all sports, with SAVAL in Finland being part of a major trade union.

Some countries have clearly delineated the separation of responsibilities among different organizations, so the coaches' associations listed above are matched with a regulatory agency:

**Germany** – The Germany Olympic Sports Confederation (DOSB) is in charge of coaching and licensing, while the Professional Association of Trainers in German Sport (Berufsverband der Trainerinnen und Trainer im deutschen Sport e.V. – BVTDS) advocates for social recognition of German coaches and improvements in their working conditions.

**Portugal** – The Confederation of Coaches (Treinadores Portugal) is the spokesperson for Portuguese coaches, working on all aspects of coach careers, education and social recognition. The Portuguese Institute for Sport and Youth (Instituto Português do Desporto e Juventude – IPDJ) operates the coaching licensing scheme.

**Finland** – The Finnish Olympic Committee oversees coaching development, aided by two multi-sport coaching associations: the Finnish Coaches Association (Suomen Valmentajat Ry) is the umbrella organisation of coaches and coach networks for different sports in Finland, is a not-for-profit organisation founded in 1975; and Professional Coaches of Finland (SAVAL) is a services and lobbying trade union for Finnish coaches, formed in 2002. The two coaches' associations work closely together to enhance respect and recognition for coaches, deal with ethical matters, and meet regularly to coordinate strategies and activities.

## 4. A professional context for coaching

In systems that include career coaches who make their livelihood from coaching, issues related to professional practice, the regulation of coaching, and the voice of coaches in the decisions of the sport system become central.

A profession usually requires government legislation to establish a regulatory body and license to practice. Such a body will normally establish standards, grant the use of a protected title, accredit education programs, and be empowered to remove the license to practice as the ultimate disciplinary process for someone who breaks the code of conduct.

The argument for regulating an occupation is based on “protection of the public”, that the occupation needs to be regulated because a poor quality of service represents a danger to a segment of society. In the case of coaching, this argument is based on both the very strong influence coaches have on their athletes, especially young athletes, and on the impact of unethical coaching – with too many very distressing examples of different forms of abuse and bullying in multiple countries. This has spawned creation of codes of ethics for coaching and athlete or child protection legislation, but enforcement is very difficult without some form of regulation that determines who is competent to coach.

Another significant motivation for regulating coaching, either formally through government legislation or less formally through the policies of federations and clubs, is risk management. The licensing process includes both

a quality measure related to the education standards, and a behavioural measure related to adherence to the code of conduct.

A professional association is a membership-based organization, independent of government that advocates and is the voice for the members and the profession and provides services like legal services, assistance with contracts, professional development, etc. In the “pure” professions (i. e., those strictly regulated professions like medicine, law, and education) being a member in good standing is a requirement to practice.

The division of responsibilities between these two types of organizations – the regulatory body and membership association – is intended to avoid the conflict of interest of having the same organization both advocate for and discipline the members. For example, this would arise if a coaches’ association was in the position of both representing a coach accused of breaking the code of ethics and regulating and defending coaching against unethical practice. Other professions have, therefore, divided these responsibilities between a college to regulate and discipline those in the profession, and a professional association to advocate and represent the interests of the members.

In sport, ideally there is a multi-sport quasi-government agency that establishes the standards and conducts the disciplinary process, and a separate membership body. Alternatively, within a sport the federation could serve as the licensing agency, and an independent, sport specific coaches association advocate for the coaches. This still leaves a conflict of interest as the sport may be reluctant to discipline a coach because of the impact on its reputation and performance.

In the absence of government legislation regulating coaching, partner commitments to coaching standards can accomplish some of the same objectives. The key is for the employers of coaches to require a coaching license – if the federation sets a policy that all coaches must be licensed to coach in a sanctioned competition, or the clubs (possibly for insurance reasons) only allows licensed coaches to conduct practice sessions or coach at competitions, then these licensing requirements would effectively regulate who can coach and provide a mechanism to enforce disciplinary measures.

5. The role of coaches’ associations

Two Erasmus+ projects – CoachNet (2010–2013) and CoachForce21 (2018–2021) – have focused specifically on coach representation and the current situation and functions of coaches’ associations. Table 1 shows the main issues facing coaches identified in the Coach Net project.

Table 1: Indicative issues facing coaches (Duffy et al. 2013)

| Indicative issues facing coaches                                                                                                                                                    |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (with variation according to role; status category; sport; country; working context)                                                                                                |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                |
| <b>Employment</b><br>Precarious contracts<br>Absence of standard conditions and contracts<br>Working hours<br>Professional responsibilities<br>Code of conduct<br>Background checks | <b>Education</b><br>Qualifications<br>Professional development<br>Dual careers<br>Latest developments in the sport and coaching | <b>Welfare and recognition</b><br>Health and medical care<br>Relationship management<br>Retirement and pensions<br>Licensing<br>Role of agents |

The CoachForce 21 report “European Coaches’ Association Map 2020 – Presence and Impact” describes the main functions being fulfilled by coaches’ associations as advocacy, representation and education, and provides the examples that BVTDS (Germany) “fights for the social recognition of coaches and for an improvement in their work situation”, Treinadores Portugal’s mission is to “represent and defend the interests of coaches in front of public and private organisations” and SAVAL (Finland) “guides in matter of employment and engages in lobbying work on behalf of the profession”. (Lara-Bercial et al 2020, P 19).

Coaches’ Associations face many challenges in fulfilling these functions, including the lack of recognition and public appreciation for the important role coaches play in the community, developing positive working relationships between the coaches’ associations and the national sport federations, and attracting and retaining members to ensure a sustainable financial model. For example, in Switzerland, the Union of Swiss Football Coaches and the Swiss Professional Tennis Association emphasize the importance of being independent organizations, while at the same time forging close links with their national federations. These sport-specific coaching organizations are legal entities with democratically elected boards, based on the Swiss law of associations, and maintain a very intensive exchange with their sport federation. Their core tasks include education and further training, and support on legal issues related to the job market, such as insurance, legal protection, consultations, career planning, and salary/compensation. The organizations are financed by membership and sponsor contributions.

The Union of Swiss Football Coaches identified three questions to be answered in creating a coaches’ association:

1. What does this association offer that does not already exist? (Reason for existence)
2. How does this association distinguish itself from existing organizations? (Differentiation)
3. What is the connection to the existing system/organizations? (Cooperation)

## **6. The Athlete Perspective: Lessons from the emergence of athlete associations**

The involvement of key stakeholders in governance and decision-making processes is recognized as an important requirement in good governance in sport<sup>1</sup> and is linked to the principle of democracy. Stakeholder consultation and inclusion and working together to develop a strategic partnership for sport, encourages the use of the expert knowledge and important on-the-field perspective that actors such as athletes and coaches bring. It is also common to set up minimum standards for stakeholders as a condition of their involvement, particularly related to representation, legitimacy, and democracy. From this perspective, coaches’ associations, as a collective, democratic representation of coaches’ rights and interest, would be best placed to represent them.

It is important to keep in mind that, just as in the case of athletes, coaches have the same fundamental rights as other people, citizens, and workers, and these cannot be unilaterally restricted or redefined by sport organisations<sup>2 3</sup>. Particularly, coaches have a right to form a union or association to represent their interest, or to negotiate the terms of their involvement in sport.

A factor that has been essential to allow the athlete association movement to develop as an effective athlete representation has been the involvement of athletes themselves. Athlete associations are created by athletes and for athletes, aiming to exclusively represent the collective rights and interest of athletes in a given sport and/or country. This allows them to keep a legitimacy as the athletes’ voice and a special relationship with their members.

Athlete associations are typically funded through different revenue streams. First, in order to become a member of an association each athlete needs to pay a membership fee. The amount of the fee would often be established taking into account status and income of an athlete (e.g., different fees for men and women, first and lower divisions,

---

1 Ref PtG indicators and Eu GG principles

2 [https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official\\_udpr.pdf](https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official_udpr.pdf)

3 [https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official\\_udpr.pdf](https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official_udpr.pdf)

retired athletes). Many associations also receive specific grants (e.g., for projects or specific activities) from public institutions or sport organisations or engage in commercial activity such as events or partnerships with sponsors.

Professionalisation of athlete associations is linked to their commercial growth and independence, as well as hiring professional staff to provide different types of services to their members. Many of the athlete associations focus their action around 1) representing the athletes 2) education and personal development 3) partnerships, activism, and community<sup>4</sup>.

Further information and guidance on setting up an athlete association that could be useful for those interested in starting a coaches' association can be found in Players Guide to Social Dialogue<sup>5</sup>, Improving player association's support for women athletes<sup>6</sup> booklet or other publications related to social dialogue<sup>7</sup>.

## 7. Conclusion

The structures to best develop coaching in a country or organization will depend on strategies, functions and history within the country. This chapter outlines different issues to consider in determining the optimal structure and describes the structures typical of other professions. Examples of the structures and functions of different European organizations are provided. In a highly evolved system, independent coaches' associations provide important voices and services for coaches, with a separate structure regulating and licensing coaches.

## 8. References

Calvo, G., Lara-Bercial, S., North, J., & Moustakas, L. (2020) European Coaches Associations Map 2020 Presence and Impact.

Duffy, P., Hartley, H., Bales, J., Crespo, M., Dick, F., Vardhan, D., Nordmann, L., & Curado, J. (2011) "Sport coaching as a 'profession': challenges and future directions." *International Journal of Coaching Science*, 5(2), 93–124.

Duffy, P., North, J., Curado, J. & Petrovic, L. 2013. Coach Net – the further development of a coordinated network for Sport Coaching in Europe (final report). ICCE. P. 58

Lara-Bercial, S., Bales, J., & North, J. (2020). "Coaching Around the World: On Becoming a Profession". In Resende, R., and Gomes, A. (Eds.), *Coaching for Human Development and Performance in Sports* (pp. 93–121). Cham, Switzerland: Springer.

Lara-Bercial, S., Calvo, G., North, J., Moustakas, L., & Petry, K. (2020). European Coaches' Association Map 2020 – Presence and Impact. CoachForce 21. [www.coachforce.eu/project-outputs](http://www.coachforce.eu/project-outputs)

Lara-Bercial, S. & Calvo, G. (2020). Coaches' Representation Case Study Collection. CoachForce 21. [www.coachforce.eu/project-outputs](http://www.coachforce.eu/project-outputs)

McGeekin, M., and Harrison, H. (2020). PEAK Good Practice Report

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations.

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report.

---

4 See the example of Rugby Players Ireland: Represent, Develop, Engage. <https://www.rugbyplayersireland.ie/>

5 <https://euathletes.org/wp-content/uploads/2017/06/2010-EU-Athletes-Players-Guide-EN.pdf>

6 <https://euathletes.org/wp-content/uploads/2018/02/2017%20-%20SWAFE%20-%20Improving%20player%20associations%27%20support%20for%20women%20athletes.pdf>

7 <https://euathletes.org/resources/essdc/>

## Chapter 6: Coach Registry and Research

by John Bales and Priit Vene

### PEAK Recommendation #3: Coach Registry and Research:

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

Description: Policy-making literature regularly underlines the need for data and evidence to support not only the formulation of policy but also to assess the quality of implementation and to evaluate if a policy is achieving its objectives. Despite this widely recognised importance, proper registration and data gathering in sports coaching is a weakness in many European countries. Countries must, therefore, be able to collect and track reliable data related to the sport coaching workforce in their countries. Data tracked should include specific coaching (e. g., activity status, working status, sport, coaching level) and demographic (e. g., gender, age, background) information that can help inform policy. Research should also complement this data collection, providing insights on the implementation, success and challenges associated with coaching policy and its goals.

#### 1. Introduction

“It is no longer negotiable – we need an evidence base to secure government funding or to establish government policy.” Kerry Harrison, Victorian State Government, Australia. (Swinburne 2021)

The availability of accurate, reliable data on which to base decisions and monitor progress has been identified as a significant weakness in coaching systems around Europe. (Moustakas 2020). This chapter provides two examples where effective data management systems, including the key information on the active or inactive status of the coach, have been put in place.

#### 2. Examples of Coach Registration Systems

##### **The Estonian Coaches Register (Vene, 2021)**

The beginning of the Estonian Coaches Register dates back to 2004 when the official coaches’ qualification system was approved and the qualification awarding process was launched. At first, records were kept in excel spreadsheets but soon the volume and complexity of data demanded a more specific solution and in 2007 a web-based database was designed and put in practice. As the register was focused primarily on recording the qualifications, the dataset consisted of personal data (ID code, contact data, formal education) and the qualifications awarded.

At this point the Estonian Coaches Register was valuable as a record of qualified coaches but did not give the picture about all people who are actually coaching. To solve this and other questions concerning the need to provide data for Estonian sports administration, the Estonian Sports Organisations Register (ESOR) was established in 2008. From the very beginning the process was performed in cooperation with Statistics Estonia, the main data competence centre and an official institution responsible for data governance in the country. The specific data set about sports collected previously by Statistics Estonia was included into ESOR with the aim that ESOR could later take over the role of the data collector. In 2009 Statistics Estonia and ESOR both collected data in parallel and since 2010 ESOR took full responsibility for data collection, becoming the official data provider for Statistics Estonia. As a result, sports clubs and schools are required to submit ESOR data about the number of trainees by disciplines and age groups, coaches’ ID codes, names, either volunteer or em-

ployed and if employed to specify the kind of legal agreement (under Employment Contracts Act or Law of Obligations Act). Sport organisations are obliged to update the data at least once a year with deadline October 31.

In 2010 the Estonian Sports Facilities Register was implemented, and all three registers were brought together under the name the Estonian Sports Register (ESR). The ESR obtained the status of state register.

Jointly under the umbrella of Estonian Sports Register (ESR), the databases contribute to the design of a wide variety of sports policies and act as a tool for putting these policies into practice. ESR has provided valuable data for creating the Estonian state development plan for sports “The Fundamentals of the Estonian Sports Policy until 2030” (adopted by the Estonian Parliament on 18.2.2015) and its annual progress monitoring. Based on ESR the state salary support scheme for coaches was designed and put in practice in 2015. During the COVID crisis the ESR has proven priceless in developing and managing the state support measures for sports.

## **Flanders (Belgium)**

Another example of a highly evolved Coach Registry system is the Flemish Interactive Coaching Monitoring System (FICOMS), developed by Sport Flanders. Three important elements of their approach include:

### **1. A process to collect data on who is actively coaching.**

Many countries record the completion of coach education courses, but without linking this to whether the person is actively coaching it isn't possible to determine the reach of the program in the clubs or correlate coach qualifications with measures like athlete and coach retention and dropout.

Sport Flanders started the process of determining who is actively coaching with questionnaires to sport clubs but realized more precise data was needed and in 2013 a law was passed making it “mandatory for all subsidized sports federations to give a full digital data set of all active coaches and sports participants to Sport Vlaanderen once a year at a specific date.” (Ponnet et al 2021). Establishment of standards for the quality of data and rewards for federations who do this effectively have resulted in a highly accurate, annual snapshot of active coaches that provides valuable information to decision-makers at regional and national levels.

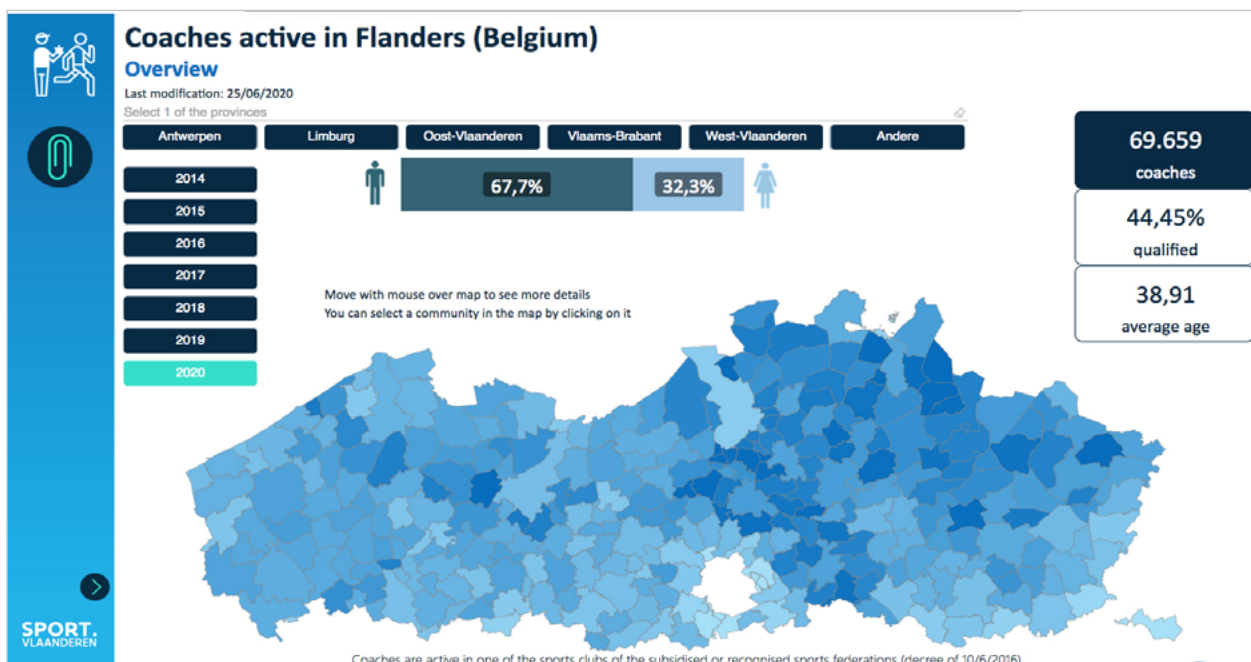
### **2. A “data warehouse” that collects and stores comprehensive information on sport in Flanders. This includes:**

- i) a sport database recording information on over 28,000 sport clubs and federations; ii) a sport facilities database that contains information on 22,500 sport infrastructures; iii) the active coach database that records who is actively coaching each year; and iv) the coach education database that tracks coach qualifications both within the Sport Flanders coach education program and PE degrees in higher education. Each of these databases has the appropriate protections and privacy regulations, while providing an exceptional evidence-base for making decisions on gaps and needs for program delivery.

### **3. A process to use and communicate data.**

Sets of dashboards allow users to see the reality in their region or sport. In the example below, the dashboard provides information on active coaches in Flanders: how many coaches were active in each of the last seven years, with information on their average age, gender and whether they were qualified. The dashboard is interactive, meaning that specific information on a district can be seen by clicking on the map. The example shows the total number of coaches, the percent qualified and gender breakdown for the district of Zemst. It also shows the number of coaches and qualified coaches per thousand population to facilitate comparison.

Similar dashboards are available for each sport so a federation can analyze the situation in their sport across the country.



[www.sport.vlaanderen/kennisplatform/thema-trainers/db-coaches-active-in-flanders-belgium/](http://www.sport.vlaanderen/kennisplatform/thema-trainers/db-coaches-active-in-flanders-belgium/)

The FICOM system provides the evidence for effective monitoring of coaching development in Flanders. It tracks the inputs, the characteristics of who is entering the system and their qualification pathways; the throughputs, or characteristics of the programs they are undertaking; and the outputs related to the active coaches in the Flemish sport system. Such a wealth of information allows the sport authorities to make adaptations to their coaching programs based on changing realities.

## Ficoms

| Input<br>Coaches entering coach education programs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Throughput<br>Coaches obtaining a qualification through coach education                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Output<br>Active coaches in the sports clubs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Coaches starting a coach education program:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Background <ul style="list-style-type: none"> <li>Sport</li> <li>Sport club</li> <li>Sports federation</li> <li>Age</li> <li>Gender</li> <li>Residence</li> <li>Previous qualifications</li> <li>PE background (or not)</li> </ul> </li> <li>Which pathways for coach education (Vangrunderbeek &amp; Ponnet, 2020) <ul style="list-style-type: none"> <li>Regular course</li> <li>Recognition of prior learning</li> <li>During university studies</li> <li>Assimilation of foreign qualification</li> <li>(Former) elite athlete</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Characteristics of coach education program <ul style="list-style-type: none"> <li>Modules, item, hours</li> <li>Benchmarking with other sports, with other countries</li> <li>Success ratios of coach education programmes</li> </ul> </li> <li>Characteristics of coach developers</li> <li>Holistic quality control <ul style="list-style-type: none"> <li>Courses</li> <li>Coach developers</li> <li>Exams</li> </ul> </li> <li>Obtained qualifications <ul style="list-style-type: none"> <li>How many?</li> <li>Trends/differences in age, gender, regions, sports</li> <li>Trends over time</li> <li>Trends in pathways</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Characteristics <ul style="list-style-type: none"> <li>How many? Is there a lack?</li> <li>Qualified vs. nonqualified</li> <li>Trends/Differences in age, gender, regions, sports, sports federations</li> <li>PE qualification of coaches</li> </ul> </li> <li>Trends over time <ul style="list-style-type: none"> <li>Trend in number of qualified coaches (+ qualification %)</li> <li>Trend in number of sports clubs with &gt;1 qualified coach</li> <li>Trend in new coaches (after obtaining qualification)</li> <li>Trend in drop-out of active coaches</li> </ul> </li> <li>Correlation studies <ul style="list-style-type: none"> <li>Drop-out coaches vs. qualification level</li> <li>Drop-out coaches vs. size of sports club/sports federation</li> <li>Drop-out coaches vs. drop-out of sports participants</li> </ul> </li> </ul> |

### 3. Research into Coaching

In addition to such data monitoring systems, more research is needed into coaching to develop a deeper understanding of coaching practice and the many issues faced by coaches, for example: what differentiates effective and less effective coaches? What educational interventions have the most impact on coaching behaviours? Why are women so under-represented in coaching?

The ICCE Research Committee and Global Coach Conference have fostered a network of coaching researchers whose focus of attention is the coach, and there are now several refereed journals that are targeted specifically at coaching research.

National agencies and sport federations need to include this line of sport research in order to build and expand a credible knowledge base for coaching.

### 4. Conclusions

The PEAK project investigations showed this area of coach registration and research, ie of having a strong evidence base for program and policy development, is an area requiring improvement in many countries. Recording coaching data on the completion of coach education qualifications is a starting point, but in a highly evolved coaching system it's crucial to know who is actively coaching, in order to assess the reach of the coach education programs, to identify needs and gaps in program delivery, and as a base for further research into such things as longevity and dropout.

### 5. References and further reading

Moustakis, L., Petry, K., & Lara-Bercial, S. (2020). Mapping Sport Coaching Policy in Europe: Research Report. PEAK Project.

Ponnet, H., Vangrunderbeek, H., & McCarthy, L. (2021). The Flemish Interactive Coaching Monitoring System. *International Sport Coaching Journal*, 8(2), 253–262. <https://doi.org/10.1123/iscj.2020-0093>

Swinburne University of Technology. (2021). Enacting and researching women's sport policy webinar. 23 April 2021. [www.swinburne.edu.au/business-law/research/sport-innovation-research-group/events/](http://www.swinburne.edu.au/business-law/research/sport-innovation-research-group/events/)

Vene, Priit (2021). Foundation of Sports Education and Information, Estonia (personal communication)

# Chapter 7: Coach Education and NQF Alignment

by Penny Crisfield and John Bales

## PEAK Recommendation #4 – Coach Education and NQF Alignment:

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

Description: Given the known impact coaches have across a wide range of societal groups, as well as the role they play in promoting a healthy, active lifestyle, it is essential to develop programmes that ensure a minimum standard of coaching education in coaching, and that these programs align with National Qualification Frameworks to maximize the possibility for coach mobility across different jurisdictions.

### 1. Introduction

The premise behind this chapter of the Coaching Policy Framework is that to create the best possible sporting environment in your organisation or country, you need the best coaches and this, in turn, requires the establishment of a quality coach education programme and system that aligns to national standards where these exist. While the programme and system need to be tailored to the unique context, culture and environment of the country or organisation, various ideas, examples and recommendations are provided. A self-assessment of the status of an organisation’s coach education programme can be used to identify key areas and gaps that should be considered in building or improving the system and programme for national authorities and sports federations.

### 2. Background: the importance of coach education and issues to consider

Coaches have a major impact on sport participation and performance that stretches across a wide range of societal groups; they also play a role in promoting a healthy, active lifestyle. For these reasons, it is essential to develop a coach education system and programmes that not only ensure a minimum standard of coaching education but also raises the quality of sports participation and performance. Aligning these with a National Qualification Framework (where these exist), also helps to raise standards, promote professionalism, and maximize the possibility for coach mobility across different jurisdictions.

To be effective, coaches need much more than knowledge of the technical, tactical, and regulatory requirements of the sport:

- Good coaches coach people (not the sport) and so need a range of ‘people skills’ as well as high levels of self-awareness (emotional intelligence) to enable them to build and maintain appropriate relationships with their participants.
- Sportspeople seek coaching to enable them to develop their sporting abilities. Coaches need pedagogical skills and knowledge: how to build skills, observe and analyse movement, provide feedback, create and run safe and effective practices, provide demonstrations, and design training programmes.
- Coaches also need to apply a range of sport science concepts and principles: to develop their athletes’ physiological potential (sports physiology), mental skills (sports psychology) and technical proficiency (biomechanics). Coaching is also fundamentally about problem solving and decision making, so coaches need to acquire these skills as well. Knowledge does not stand still. Coaches need to go on increasing their knowledge and honing their coaching skills.

- Finally, the demands of coaching can lead to stress and burnout. Coach education programs also need to prepare coaches for the challenges inherent in the role and the importance of self-care.

The diagram below from the International Sport Coaching Framework depicts the breadth of knowledge required by coaches, highlighting the technical and sport science professional knowledge, the interpersonal knowledge related to working with others, and the self-awareness and reflection skills within intrapersonal knowledge, all underpinned by a strong values foundation. In the words of ethicist John Dalla Costa, “Coaching at its core is an exercise in trust. Athletes depend on coaches for knowledge, guidance, inspiration, and motivation. They rely on coaches to navigate through the ethical quandaries from the overriding pressure to win.” (Robertson, S., 2007)



A comprehensive coach education programme needs to cover all these areas in a way that enables coaches to apply and integrate this into their practice. The educational pathway should include:

- both formal (e. g., face-to-face workshops) and informal learning (e. g., field-based observation and review, mentoring) opportunities,
- streams that acknowledge the differences in coaching contexts, between recreation and competitive, and youth, developmental and high performance,
- mutual recognition of both sport federation and higher education programmes,
- the possibility to earn qualification that are recognised by the country/organisation’s qualification system,
- extensive ongoing personal and professional development opportunities to encourage lifelong learning.

How these programmes and pathways are created will depend upon several factors such as the size of the organisation, number of coaches, geographical area, and culture and maturity of the coaching system. An organisation with only a small number of coaches may find it difficult or cost-prohibitive to offer face-to-face formal courses, and may find it more effective to rely on a mentorship/apprenticeship model to train their coaches. This may also apply to an organization responsible for a big geographic area where there are relatively few coaches from a discipline in any one location, or to a language or cultural group where the training is delivered specifically to that group.

Alignment of the coach education system to national and European Qualification systems is an important consideration. For example, Sport Ireland Coaching aligns its Coach and Coach Developer awards with the

Irish National Framework of Qualifications (NFQ) which enables alignment with the European Qualifications Framework, and hence comparison of coach awards and greater mobility across European countries.

This also raises the profile of coaches and coach education in Ireland, and ensures that the Quality Assurance system of the Coaching Development Programme for Ireland is in line with best practice, is operating to high standards and is subject to continuous improvement.

Highly evolved coach education systems have also developed a well-trained Coach Developer workforce. Coach developers are not simply experienced coaches or subject matter experts. They are experts in learning, and more specifically in coach learning. They are “trained to develop, support and challenge coaches to go on honing and improving their knowledge and skills to provide positive and effective sport experiences for all participants” (ICCE 2014). While being effective facilitators of learning, they are also skilled at supporting coaches in the sport environment through observation and feedback, mentoring and reflective practice.

## 4. Conclusion

Coach education is the foundation of the coaching system. Over the past 30 years coach education programs have evolved to feature a mix of education experiences, led by qualified coach developers and emphasizing application in the field and lifelong learning.

## 5. References

McGeehin, M., and Harrison, H. (2020). PEAK Good Practice Report

International Council for Coaching Excellence, Association of Summer Olympic International Federations, & Leeds Beckett University. (2014). International Coach Developer Framework (version 1.1). ICCE: Leeds, UK.

International Council for Coaching Excellence, Association of Summer Olympic International Federations, & Leeds Beckett University. (2013). International Sport Coaching Framework (version 1.2). Human Kinetics: Champaign, IL.

Robertson, S. (2007). Coaching Association of Canada Initiates Discussion of Ethical Issues in Coaching.  
[www.coach.ca](http://www.coach.ca)

## Chapter 8: Safe sport

by Louis Moustakas

### PEAK Recommendation #5 – Safe Sport

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

Description: Given the central role of coaches in creating and maintaining a safe sporting environment, it is essential to take a holistic, multi-pronged approach. This means not only carefully screening coaches and implementing appropriate codes of conduct but also giving coaches the education and tools to foster a safe environment, manage problems and report incidents.

In addition to youth protection, creating a safe sport environment for coaches it's also about fostering well-being and helping coaches manage the many challenges and pressures of leading sport programs.

#### 1. Introduction

While many benefits of sport have been recognised, it is important also to identify and prevent situations that can lead to unsafe or abusive sporting environments. There is increasing consensus that all forms of abuse or violence in sports threaten athlete safety and trust in sport as a moral and ethical institution. Nonetheless, data suggest that the problem remains prevalent, with one review estimating that one in seven athletes are subjected to unwanted sexual attention. Though popular depictions often portray coaches as the main perpetrators, researchers suggest that peer-athletes might be even more significant drivers of abuse. Historically, however, coaches have had access to children without the support of safeguarding practices or policies.

Therefore, it is incumbent upon national sport coaching authorities and individual federations to ensure that their coaches are not themselves a threat to their athletes. Coaches must be provided with the tools to ensure safe sporting environments and skills to manage incidents.

#### 2. The Irish Code of Conduct<sup>8</sup>

Several high-profile cases of child sexual abuse in Ireland in the 1990s made clear that abuse occurs in the sporting context. Consequently, in 1996, an expert committee of representatives from sport, child protection, and government departments launched the Code of Ethics and Good Practice for Children's Sport. This Code was subsequently updated and revised in 1998, 2000, 2003 and 2006. It is based on principles that relate to the importance of childhood, the needs of the child, integrity and fair play, and relationships and safety in children's sport and is underpinned by the UN Convention on the Rights of the Child.

It contains a series of principles, policy, and practice guidelines for everyone in children's sport. These are categorised into five areas, referred to as the '5Ps': 1) Principles, 2) People, 3) Policy and Procedures, 4) Practice, and 5) Protection. Notably, an appendix includes a flow chart of procedures for managing incidents in and beyond the organisation plus template policies, a template job application form, and an incident reporting form. There are now online e-learning resources and tools to support organisations. While organisations are not required to use these templates or tools, providing them in the Code's appendix makes it easy for organisations with limited knowledge and experience to adopt policies and procedures for managing and preventing harm to

<sup>8</sup> Adapted from <https://rm.coe.int/pss-description-practice-northern-ireland-the-code-of-ethics-and-good-/1680770fdf>

children in Irish sport. Furthermore, although implementing the Code is voluntary, sports organisations must demonstrate adherence to it to receive government funding.

### 3. The Resources of the Council of Europe

For more than two decades, the Council of Europe (CoE) has played an active role in promoting and supporting child safeguarding policy, both in sport and beyond. For instance, in May 2000, European ministers responsible for sport assembled in Bratislava and adopted a resolution on the prevention of sexual harassment and abuse of women, young people and children in sport. And, more recently, the CoE engaged in increasing project-based work, launching the Pro Safe Sport (PSS), Start to Talk (STT), and Child Safeguarding in Sport (CSiS) projects. These projects focus on various components of safe sport, including awareness-raising, benchmarking, and educational resources. The combined efforts of these projects have led to the collection of numerous best practices (see <https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss/resource-centre>) and educational materials (see <https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss/training-kit>) that can support the development of safe sport within the sport coaching context.

### 4. Athlete and Coach Well-being

Creating a safe sport environment needs to go beyond protection from abuse to include paying attention to the well-being and mental health of all sport participants. Specific to coaches, pressures of highly competitive sport environments can lead to stress and burn-out brought about by such factors as workload, irregular work hours, travel demands, interference in home life and the micro-politics of sport (Olusoga et al., 2020).

Clubs and federations need to pro-actively address these issues within their education programs to prepare young coaches for the demands of the role, and through their employment policies, ensuring reasonable workloads, adequate vacations, and support of mentors and management to identify and address issues as they arise.

### 5. 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. <https://doi.org/10.1080/10538712.2018.1477222>
- Council of Europe (2012). Protection of Children Against Sexual Exploitation and Sexual Abuse Council of Europe Convention. Strasbourg: Council of Europe.
- Council of Europe (2020). Joint Programme – Child Safeguarding in Sport. Retrieved from <https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss>
- Johnson, N., Hanna, K., Novak, J., & Giardino, A. P. (2020). U.S. Center for SafeSport: Preventing Abuse in Sports, *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 28(1), 66–71
- Lang, M., Mergaert, L., Arnaut, C., & Vertommen, T. (2018). Gender-based violence in EU sport policy: overview and recommendations. *Journal of Gender-Based Violence*, 2(1), 109–118. <https://doi.org/10.1332/239868018X15155986979910>
- 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>
- Olusoga, P., Kenttä, G., & Bentzen, M. (2020). Coaching Under Stress and Burnout. In Resende, R., Gomes, A. (eds), *Coaching for Human Development and Performance in Sports*. Springer Switzerland. P. 371–409.

## Chapter 9: Coach Licensing

by Guillermo Calvo, John Bales and Ladislav Petrovic

### PEAK Recommendation #6: Coach licensing

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

Description: Countries should have some form of national licensing system, and that system should define clear pathways, establish thresholds for licensing and provide guidance on continuous professional development. Ideally, this licensing system applies nationally across all sports and offers the opportunity to obtain advanced professional qualifications. Without such a licensing system, it can be unclear who exactly has a right to coach and can lead to “fragmented career structures”. The *EU Guidelines regarding the minimum requirements in skills and competencies for coaches* (EU, 2020) is a good starting point in designing such a system.

#### 1. Introduction

Establishing a coach licensing scheme is a foundation element of a highly evolved coaching system, where clear standards, of both education and ethical behaviour, are established and can be enforced. It clarifies the requirements for someone to be able to coach and is supported by the appropriate disciplinary policies that establish the process to remove the license.

#### 2. Case Studies

Outlined below are three case studies, providing examples of coach licensing approaches by a national agency, by a continental sport confederation, and by a national sport federation:

##### The Portuguese national coaching license

Sport coaching in Portugal has been in the political discussion ever since the 1974 revolution when the fascist dictatorship was overthrown. However, it was not until the last decade of the 20th century when significant progress was made. Sport federations were responsible for coach education from 1991 until 2008, but the diverse education models utilized did not meet the needs of the growing labor market for sport coaches in Portugal (Resende et al., 2016).

The current model of regulation started in 2007 with the approval of the Foundational Law for Physical Activity and Sport (Law 5/2007). This gave way in 2012 to the Law for the Access to the Activities of the Profession of Sport Coaching (Law 40/2012) which, among other things, regulates licensing. More recently, the 2012 law has been amended in Law 106/2019.

This process was a joint effort initiated in 1999 with the creation of two expert committees tasked with producing proposals for coaching and coach education. The contents of the new law were subject to the opinion of the Sport Supreme Council with inputs from the Coaches' Confederation (Coaching Portugal), coaches' associations, and the sport federations (Resende et al., 2016).

The 2012 law sought to improve the quality of sport by improving coach education. Developing a more robust system based on directives from the European Union, it was a key aspect to the provision of higher quality education for coaches. Likewise, the law dignified the job, equating it to more traditional professions, and increasing the social status of sport coaches in relation to societal importance.

Following the 2012 law, an evaluation was made with more than 100 stakeholders and significant individuals. The ensuing (confidential) report offered valuable information to help shape the 2019 law (106/2019) that looked to improve the current situation by adding two new points:

- 1) Dual careers – top athletes can begin coach education when they are still athletes and without deadlines. When they finish their active sport career, they can complete the internship requirements for level 1 and/or level 2;
- 2) Top athletes with 8 years high performance experience can apply directly to level 2 at the end of their careers.

For purposes of these laws, the occupation of sport coaching comprises the training and guidance of sport practitioners carried out as an exclusive, remunerated job or on a regular, seasonal, or occasional basis, regardless of remuneration. Thus, this affects both paid and volunteer coaches in participation (initiation), performance or elite sport.

The occupation of sport coaching can only be carried out by sport coaches in the context of federations or sport associations who are in possession of a valid professional title (license). This license is issued by the Portuguese government, through its Institute of Sport and Youth (IPDJ), to coaches who either have a higher degree in Sport or Physical Education or to those who have obtained the proper qualifications in sports training, either through the NQF or through skills acquired and developed throughout life.

Qualifications within the NQF are taught by certified educational entities as per the 2012 law and are defined by the IPDJ and the National Agency of Qualification and Professional Education. Higher Education Institutions can have their undergraduate and graduate degrees recognized by the IPDJ as a Level 1, 2 or 3 qualification in certain sports depending on their curriculum.

The most common path for coach education is through the federations since not all sports and not all undergraduate/graduate degrees are recognized at the High Education level. It is the IPDJ who determines the standards with the opinion of the federation of the specific sport.

The coaching licenses expire if coaches do not pursue Continuous Professional Development (CPD) within three years. CPD courses can be taught by sports federations holding the status of public utility in sports or by a certified training entity. Again, the certification of these entities is granted by the IPDJ.

The biggest impact of coaching licenses is that clubs must employ coaches with a valid license and with a completed and updated educational pathway. Prior to licenses, clubs found cheaper alternatives to hire coaches, such as having athletes or unqualified coaches, which resulted in less costs for the clubs.

This impact can have a negative aspect in some cases because clubs have less candidates to choose from. In regions with low population, some federations do not offer coach education. There might also be some regions with very few licensed coaches, which makes it very hard to develop a sport in that particular area.

## **The UEFA coaching license**

The Union of European Football Associations (UEFA), is the governing authority for football in Europe and has operated a coach licensing programme since 1997. All coaches in clubs operating under UEFA rules and regulations must hold a relevant coaching licence.

The licensing programme is part of the UEFA Coaching Convention (latest edition – 2015). The convention has a variety of objectives, two of which are (1) to establish football coaching as a recognised, regulated profession and (2) to ensure the availability of well-educated professional and amateur coaches, on- and off-the-field.

A UEFA coaching licence gives its holder the right to be employed to train a representative team of a UEFA member association or a specific team of a football club affiliated to a UEFA member association.

There are 6 licences available, the initial one being Licence B, moving up through Licence A, UEFA A Elite Youth and UEFA Pro Licence. The remaining two licences relate to the coaching of Goalkeeping and Futsal.

A UEFA coaching licence is valid for three calendar years.

Typically, Licence B and Licence A are run within the country in which coaches reside. The Elite Youth A Licence & the Pro Licence may be run within the country where the coaches reside but depending upon numbers in a particular country at any one time, these courses may be run centrally by UEFA (for the contact part of the course).

The validity of a UEFA coaching licence is subject to the licence holder adhering to statutes, regulations, directives and decisions of UEFA and the convention party that issued the licence in question.

### **The Basketball Ireland coach licensing system**

The Basketball Ireland coach licensing program was set up to ensure the quality of coaching could be tracked, improved and sustained in Ireland, and is linked to the completion of accredited coach education programmes. It is valid for three, four or five years depending on the level of the qualifications held.

A coach gains a licence on completion of their first coach education course. They must also meet the following two legal requirements:

- 1) They have been vetted and cleared to work with children and vulnerable people (<https://vetting.garda.ie/>)
- 2) They have completed a safeguarding course (<https://www.sportireland.ie/ethics/ethics-test>)

Coaches are assigned a licence number and all future coach education courses, workshops, work with Coach Developers etc., that are accredited by Basketball Ireland and have approved CPD credits, are added to the coaches' digital profile which is linked to their licence.

CPD (Continuous Professional Development) points must be accrued during the period of the license (according to the qualification held) for renewal to take place.

From the start of the 2019/20 season, no coach is able to take part in any Basketball Ireland competitions without holding a Coaching Licence, and all clubs registered with Basketball Ireland are required to employ licenced coaches only.

The licensing program is run entirely within and by Basketball Ireland with a dedicated member of staff to administer and quality assure the program. Neither FIBA (Federation of International Basketball Associations) nor Sport Ireland (the government agency for sport in Ireland) operate a coach licensing scheme, so the Basketball Ireland scheme is not required to comply with any other organisation's criteria for compliance.

Basketball Ireland introduced their licensing system in 2018 with a 12-month lead-in period for all clubs to ensure their qualified coaches became licenced coaches. It has taken over three years from inception to launch, and as the programme is new, there is currently no evidence to show that the licensing program has achieved its aims (to ensure the quality of coaching can be tracked, improved and sustained), or how many coaches will renew their licences.

## **3. Conclusion**

For those countries or federations endeavouring to professionalize coaching, coach licensing is a significant step towards establishing clear standards and regulating who is entitled to coach. Three case studies are provided, showing examples in the national agency, continental, and national federation contexts.

## 4. References

Assembleia da República. (2007). Foundational Law for Physical Activity and Sport #5/2007 (16th January). Diário da República, 1.ª série — N. 11 (pp. 356–363). Assembleia da República: Lisboa.

Assembleia da República. (2012). Sport Coaching Law #40/2012 (28th August). Diário da República, 1.ª série — N. 166 (pp. 4753–4758). Assembleia da República: Lisboa.

Assembleia da República. (2019). Sport Coaching Law #106/2019 (9th June). Diário da República, 1.ª série — N. 171 (pp. 51–68). Assembleia da República: Lisboa.

EU Expert Group on Skills and human resources development in sport (2020). Guidelines regarding the minimum requirements in skills and competencies for coaches. European Commission: Brussels.

Instituto do Desporto de Portugal. (2013). Programa nacional de formação de treinadores. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.

Lara-Bercial, S., Bales, J., & North, J. (2021). Coaching around the world: On becoming a profession. In R. Resende & R. Gomes (Eds.), *Coaching for Human Development and Performance in Sports*. Springer: Basel.

Resende, R., Sequeira, P., & Sarmento, H. (2016). Coaching and coach education in Portugal. *International Sport Coaching Journal*, 3(2), 178–183.

## Chapter 10: Support for Coaches

by Penny Crisfield, Louis Moustakas, Mark Wolf and John Bales

### PEAK Recommendation #7: Support for Coaches

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

Description: It goes almost without saying that volunteer and paid coaches play a crucial role in developing and delivering sport across the continent. Yet, despite their unquestioned importance, many stakeholders report that their coaches feel undervalued and under-supported. It is essential to adequately value these contributions of both volunteer and paid coaches to improve the quality of coaching provision and reduce coaching turnover. In particular, employment standards, support resources, and other incentives should be put in place to increase the support and public value placed on coaching.

#### 1. Introduction

In many European countries coaching is a hybrid occupation that relies on a strong mix of volunteer and paid coaches. Over 80 % of European sport clubs report relying on volunteers for service delivery but numerous volunteers report being undervalued or under-supported. Similarly, a recent EOSE report of 3500 employers indicated that 61 % employed coaches as paid staff, 47 % engaged volunteer coaches. Given this, it is important to implement mechanisms that support and value coaches in both paid and unpaid roles. In turn, this support will help enhance the recognition of the coaching profession and ensure greater retention of coaches in the field.

#### 2. Examples of providing support for coaches

Coaches are the lifeblood of sport and the contribution of coaches at all levels from local clubs, national governing bodies, even the Olympic Games is at the heart of sport throughout the world. Led by an effective coach, sport is a vehicle for positive development, personal growth, and the fulfilment of potential physically, socially, and emotionally. Coaches promote active lifestyles, inclusion, and engagement in physical activity. Coaching can, however, be very stressful and the job is cursed with high rates of coach burn-out, personal divorce and broken families. Many volunteer and paid coaches do not have contracts, reasonable working conditions, management support or training opportunities.

In many countries, without volunteer coaches, a high proportion of sporting activities would be unable to take place. Changing attitudes toward volunteerism and increasingly professionalized approaches to running sport frequently place volunteer cultures at risk. Support for these volunteer coaches is essential if coaches are to feel valued and motivated.

Paid coaches may be employed by clubs, federations, training centres, or universities. They may also be self-employed. In many countries coaching is still a young and evolving career, without well-established employment practices.

Examples of the types of support provided to coaches from different organizations range from public recognition to specific programs to assist coaches in the management of their coaching responsibilities:

##### Global Coaches' Day (ICCE)

Since 2019, ICCE has promoted 25 September as a day to celebrate the contribution of coaches to individual sport participants, sport and society, with member organizations delivering campaigns to thank their coaches and bring attention to the important role coaches play.

## Look after your coach (Australia)

The #lookafteryourcoach campaign encourages Australians who play sport at all levels to reflect on the coaches who make their sport possible, consider the sacrifices they make, and use this Facebook page to say thanks. It is a simple but important initiative to remind athletes, parents, administrators and officials to acknowledge the people who take care of so many others.

## National Standards for Volunteer Involvement (Australia)

While this initiative covers all aspects of volunteering, it contains benchmarks specifically designed to help organisations attract, manage, recognise, and retain volunteers to improve the volunteer experience. It includes a comprehensive list of volunteer rights that includes guidelines for health and safety, insurance cover, equal opportunity and anti-discrimination legislation, reimbursement of expenses, a job description and agreed hours, orientation to the organisation, and a training and career pathway.

## Finnish Ice Hockey Federation

Volunteer coaches, on agreeing to coach in a club, sign an agreement, whereby the club agrees to support their development – this is mandatory for clubs taking on volunteer coaches. The Finnish Ice Hockey Federation employs nine full-time, qualified Coach Developers whose job it is to support these coaches in the clubs in their region.

## Swiss Youth and Sport

Jugend+Sport (Y+S) is the most important federal sports promotion organization in Switzerland for children and young people aged 5–20. It designs and promotes youth-oriented sport, enables children and young people to experience and participate in sport in a holistic way, and supports the development and growth of young people from an educational, social and health point of view.

The Confederation supports the organisers of sport courses and camps with financial support as well as the training of volunteer coaches. Various requirements must be met for this: training as a leader, regular training operation with corresponding guidelines, obligation for further training, and compliance with ethical principles. The Confederation is responsible for the program and works together with cantons and sport federations.

## Professional Coaches of Finland (SAVAL)

SAVAL provides individual assistance to member coaches relative to employment ; provides an unemployment fund that includes legal aid insurance; promotes coaching as a possible profession; is involved in vocational Coach Education development work; provides employment education (CV clinics, job seeking, people skills, employment skills); and lobbies to enhance the prestige of coaches and to improve conditions for their work in society. A number of these programs recognize not only the importance of the coaching role, but also the challenges of working in a highly stressful environment. Coach burnout and mental health are attracting significant attention from researchers (Olusoga, P., 2020), and the importance of club and federation employers providing support for coaches to ensure effective management of demands of the job, workload, irregular hours, and stress of travel on homelife are increasingly recognized.

## 3. Differentiating paid and volunteer coaches: the French code du sport

The French system generally emphasises trained, paid coaches, but volunteers do also play a role within the overall coaching environment. Unlike recognised sport educators or sport trainers, volunteers cannot receive

payment for their services. French law distinguishes between two types of volunteering: *bénévoles* and *volontaire*. *Bénévoles* can generally be defined as volunteers who devote part of their time, unpaid, to the activities of a sport association or club (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018a). This type of volunteer represents the majority of those who volunteer (GHK, 2010). A *volontaire*, on the other hand, is engaged via formal contract for a set period, and a set assignment receives a monetary stipend and is subject to the stipulations of French labour regulations (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018b). Often, *volontaires* are engaged via numerous national and cross-national cooperation programmes, such as the national civic service or the Franco-German volunteering scheme (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018b). Since the adoption of a law involving volunteering (*volontariat*) in associations in 2006, sport associations can recruit *volontaires*, provided they obtain the necessary authorisation and meet the above criteria (GHK, 2010).

To receive payment for their work, coaches must be qualified and fill a declaration of activity every five years. This declaration, which is to be accompanied by a medical certificate and a declaration of morality (i. e., a declaration of absence of criminal activity), then leads to the issuance of a professional card by the state that entitles coaches to work for remuneration.

The more professionalised nature of coaching has also given rise to employment support services in the country. The national federation of sport professionals (*Fédération nationale des professionnels sport et loisirs*, FNPSL) supports qualified sporting professionals to allow them to exercise their vocation in secure, sustainable settings, while also working with clubs and associations to create jobs and long-term quality services (*Fédération nationale des professions sport et loisirs*, n.d.). A mix between employment intermediary and employee support, the FNPSL supports „associations in their professionalisation, in particular by facilitating access to employment for sports educators“ (*Fédération nationale des professions sport et loisirs*, n.d.). The FNPSL also offers legal advice resources to sport professionals, namely through its website and regional centres. Given its strong links to many federations and the services provided by some of its local branches – for example, assisting associations and clubs with payroll-related matters – the FNPSL is not a union or representative body for coaches in France, but does provide a number of important services for coaches.

## 4. Conclusion

It is important to recognize and value the critical service that coaches provide to athletes, clubs and sport federations, and to provide the conditions that enable coaches to fulfill their responsibilities effectively. Examples of the types of services provided to both volunteer and paid coaches are provided.

## 5. References and further reading *References (France)*

Fédération nationale des professions sport et loisirs (n.d.). Presentation.

Retrieved from <https://www.profession-sport-loisirs.fr/presentation/federation>

GHK (2010). Study on Volunteering in the EU: Volunteering in Sport – France.

Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (2018). Le volontaire.

Retrieved from <https://www.associations.gouv.fr/le-volontaire.html>

Ministère des sports (2017a). Animateur.

Retrieved from <http://www.sports.gouv.fr/emplois-metiers/Metiers-11424/Assistant-animateur/>

Ministère des sports (2017b). Missions.

Retrieved from <http://www.sports.gouv.fr/organisation/missions-organisation/Missions-11062/>

# Chapter 11: Building a Policy Foundation for Women-in-Coaching

by John Bales, Pauline Harrison and Uri Schaefer

## PEAK Recommendation #8: Women-in-Coaching

**“Implement relevant, evidence-based national-level policy and programmes to support women in coaching.”**

Description: Evidence from Europe shows that women are significantly underrepresented within coaching at all levels, from grassroots to elite. National-level policies and programmes need to be developed and implemented to help counteract this underrepresentation. It is important to not only develop national policies and programmes to support women in coaching but to ensure that those policies and programmes are evidence-based, relevant and truly address the issues present in each country.

### 1. Introduction: Why enhance women-in-coaching policies?

There is global recognition that gender equality is important in all human endeavours, as evidenced by the United Nations Sustainable Development Goal #5: to achieve gender equality and empower all women and girls. “Gender equality is not only a fundamental human right, but a necessary foundation for a peaceful, prosperous and sustainable world.”

In sport, although significant progress has been made in increasing access and opportunities for women and girls to participate in sport, barriers to women in leadership positions remain. At the 2012 London and 2016 Rio Olympic Games, 11 % of the accredited coaches were women. Although gender equity has essentially been attained in participation on the playing field (46 % of the athletes were women), coaching lags far behind and did not change from the 11% in London to Rio four years later. (Norman 2016). Initial figures from the Tokyo Olympics indicate slight improvements – to 13% – this reflects how challenging it is to bring about permanent change in this area.

<https://olympics.com/ioc/news/a-positive-trend-at-tokyo-2020-for-female-coaches-and-officials>

The *IOC Gender Equality Review Report* recommends (# 6) “Balanced gender representation for coaches selected to participate at the games” and states “the working group recommends the IOC coordinates the development of an action plan in collaboration with Olympic Movement stakeholders for more women to be eligible and selected to participate at Olympic Games level.” (IOC, 2018)

The lack of opportunities for women coaches is true not only at the Olympic level but is also an issue at all levels of sport development (Banwell 2019). The ICCE Women-in-Coaching program has identified a vision of the future with:

- Balanced and diverse coaching workforce;
- Providing athletes with greater choice; and
- Creating a larger and richer talent pool of coaches

Research in business is showing improved corporate performance with diverse leadership. Expanding the talent pool to both men and women can provide athletes with greater choice and raise the level of coaching across the system.

### The gender gap (Schaefer 2021)

The European Parliament briefing “Gender Equality in Sport – getting closer every day” (Katsorovo 2019) describes the wide gender discrepancies that still exist in areas such as decision-making positions in EU sport federations, salary differences, media representation, and coaching, where only 20–30% of all European coaches are women with very few at the elite level.

An important issue faced by women coaches is the gap in pay. In the USA, women earn 84 % of what men earn over the past 15 years. Coaches of all NCAA Division I men's sports increased to \$267,007 from 2003 to 2010, while pay for all women's team coaches increased to \$98,106. Men's team coaches enjoyed a 67 % increase in their pay, while women's team coaches rose only 16 percent. (Barroso and Brown 2021).

Additional research on this issue is needed, but it is clear the road to achieving true equality between women and men in the workplace in general and in sports in particular is still a long way off. In many countries gender discrimination is prohibited by law, and it is essential that governments take action to guarantee gender equality for women in sport, making sure that the rights of women coaches are protected, respected, and promoted.

## 2. Examples of national women in coaching initiatives

Although several countries have taken initiatives to enhance the situation for women coaches, a more comprehensive approach to deal with the issue is needed. Below are some examples of current initiatives in Europe.

**Ireland** – The Sport Ireland Women in Sport Policy (2019) identified 'Coaching' as one of the it's priority areas, with the objective to: 'Broaden the coaching base to include more women from grassroots to high performance'.

**Spain** – The Law of Equality (Law 3/2007) is all-inclusive so is applicable in sports and would cover women in coaching.

**Belgium (Flanders)** – Videos with female coaches were produced for international women's day to stimulate women to enter the coach education programs; the gender of the program candidates and active coaches are monitored; attention is paid to the use of gender-neutral words, to female coaches in advertising; and to gender balance in the recruitment of coach developers.

**Germany** – Within the DOSB, a working group has the task of promoting the standing of female instructors/coaches and referees in Germany, and there is a special fund for females in sport. There is a gender quota requiring 30 % of positions must be filled by women.

(McGeehin and Harrison 2020)

The Commonwealth Games Federation has been very proactive in gender equity in one of the largest multi-sport games, as illustrated by the page from their website below.



commonwealth sport

CGA LOGIN | SUBSCRIBE

ABOUT US GAMES NATIONS RESULTS THE FOUNDATION NEWS

### Gender Equality

- Gender parity in the number of medal events at Gold Coast 2018 between women and men for first time ever: 133 Women's events; 133 Men's events; 9 Mixed/Open events
- Basketball, Hockey and Swimming to feature over 50% female Technical Officials: a first in international sport
- Launch of first Women's Coaching Internship Programme will build women's coaching capacity across Commonwealth

### 3. Policies and tools to enhance gender equity in coaching.

Outlined below are seven steps that organizations can take to build effective women in coaching programs, attract more women into coaching, and improve conditions for women coaches.

#### Step 1: A commitment to gender equity

The first step that signals an organization recognizes the importance and need to improve opportunities for women in sport leadership positions is a gender equity policy. Such a policy establishes a clear goal to provide equal opportunities to men and women, to ensure fairness and address inequalities that have traditionally existed, and to provide support that enables women to fully participate in all elements of sport. In a highly evolved system, a specific women-in-coaching policy has been created that establishes specific targets for the achievement of gender balance in coaching, including targets for the number of women coaches at the national level.

#### Step 2: Communications and recognition

Communications need to be reviewed to ensure gender neutral language is used and that male and female coaches are featured in materials and awards programs.

#### Step 3: Role models

Promoting women coach role models encourages girls to consider coaching as a future career and contributes to boys and men respecting women as equal colleagues (LaVoi 2016).

#### Step 4: Support programs

A system moves to the mature stage when the intentions expressed in the emerging stage are put into action by providing specific support for women coaches. The sophistication of the system has also evolved to the point where it is backed up with research and evidence-based monitoring of the status of women coaches.

Specific programs are needed to provide women with the training and experience they need to succeed in the workplace. This includes education programs, placements in programs they aspire to lead, and mentorships with men and women who can guide them through the challenges inherent in coaching. It also provides support for women coaches to access child support for training camps and competitions – frequently a limiting factor for women with families.

#### Step 5: Hiring procedures

Hiring procedures are also critical. Policies are needed to overcome the unconscious discrimination and bias of what are often male-dominated hiring committees. For example, require shortlists and interviews with women candidates, establish gender-balanced hiring committees and provide education on gender equity to its members, and privilege minority candidates in cases of equal qualifications.

#### Step 6: Quotas and gender requirements for coaching appointments

Quotas and gender requirements are important tools to address historical inequities. An example from Canada is the requirement at the multi-sport Canada Games for provincial teams with both male and female competitors to have both male and female coaches. This policy has resulted in the provincial sport authorities increasing training access and opportunities in addition to recruitment strategies for women coaches.



Photograph: Courtesy of Higwaystarz

### Step 7: Ensuring the work environment and organizational culture support women coaches.

Helping women improve their qualifications and experience is not sufficient to change the inherent bias in the existing systems (Wynn 2019) – the workplace environment must also change and adapt.

Although not dealing specifically with gender inequalities, an example from corporate leadership training is instructive as it recognizes the need to address both individual skill development and the creation of a positive work environment. “Developing future leaders isn’t just about putting them through programs. New research points to the critical importance of supporting them with the right organizational context—a workplace environment that encourages knowledge-sharing, risk-taking, and growth.” Derler, A. (2020)

This dimension of creating a supportive work environment for women coaches is essential, as too often promising women coaches are forced out of coaching by a toxic work environment. For women-in-coaching programs to have the desired impact, attention needs to be paid not only to ensuring that women coaches have the required skills for the job, but that a supportive work environment for women coaches is created. Ultimately, the workplace culture needs to support women coaches, and this is a responsibility of senior management. This includes supporting women in coaching by proper pay and working conditions, protection from discrimination and abuse, and having employment policies in place related to pregnancy and childcare.

## 4. Conclusion

Despite the efforts of organizations to improve opportunities for women coaches, there has not been significant progress in many jurisdictions, and a concerted effort underpinned by a strong policy foundation is recommended. A seven-step approach of policy and program development and delivery is recommended.

## 5. References and further reading

Banwell, J., Kerr, G., and Stirling, A. (2019). Key Consideration for Advancing Women in Coaching. *Women in Sport and Physical Activity Journal* 27(2):128–135.

Barroso, A., and Brown, A. (2021). Gender pay gap in U.S. held steady in 2020 [www.pewresearch.org](https://www.pewresearch.org).

Derler, A. (2020) Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-20/developing-leaders-networks-of-opportunities.html>

IOC Gender Equity Report. (2018) <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/03/IOC-Gender-Equality-Report-March-2018.pdf>

Kanter, Rosabeth Moss (2020). "Think Outside the Building", PublicAffairs, New York.

Katsarova, I. (2019). Gender equality in sport: Getting closer every day EPRS: European Parliamentary Research Service.

McGeekin, M., and Harrison, H. (2020). PEAK Good Practice Report

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations.

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report.

Norman, L. (2016). Olympic gender report.

Schaefer, U. (2021). Personal communications.

Swanson, D. and Bhadwal, S. (2009). "Creating Adaptive Policies – a guide for policy-making in an uncertain world." Sage Publications

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

## Chapter 12: Diversity in Coaching

by Penny Crisfield, John Bales and Ladislav Petrovic

### **PEAK Recommendation #9: Implement relevant, evidence-based national-level policy or programmes to support diversity in coaching.**

Description: There are important benefits for organizations – in sport or other fields – that integrate different ideas, insights, values, and perspectives through hiring qualified individuals from ethnic minorities (Doherty, Fink, Inglis, & Pastore, 2010). Studies also suggest that ethnically diverse role models, such as coaches, can allow ethnically diverse people to communicate and observe successful people of similar backgrounds and “provide a significant key for encouraging behavioural change”, including improved sport participation (Payne, Reynolds, Brown, & Fleming, 2003). Therefore, national-level policies and programmes need to be developed and implemented to help foster this diversity. Sport organisations and governments also need to be aware of the “dominant networks, knowledge, attitudes and ideologies that have become the unquestioned norms and standards from which ‘other’ racial and ethnic groups are judged” (Rankin-Wright, Hylton, & Norman, 2016). Given the unique contexts of different European countries, and the unique ethnic mix within those countries, it is important to not only develop national policies and programmes to support diversity in coaching, but to ensure that those policies and programmes are evidence-based, relevant and reflect the realities of the targeted groups.

### **Introduction**

Diversity and inclusion are included as values of modern sport. As articulated by the ICCE iCoachKids movement, “in a truly inclusive world differences in ethnicity, gender, age, national origin, disability, sexual orientation, education and religion are appreciated, valued, respected and supported. Inclusive sport ensures that everyone is treated equally and fairly and that everyone has access to sport in a manner that is relevant and appropriate to them.” Researchers have begun to show that diversity can improve performance in organizations, that having a broad range of experiences and perspectives can enhance decision-making.

From a coaching perspective, there is a need to focus on both helping coaches to encourage inclusion and diversity within their teams and clubs, and to recruit people from diverse backgrounds into coaching.



Photograph: Courtesy of William Bunce



Photograph: Courtesy of Ka Ersong, Imagechina

## Actions to enhance diversity and inclusion

1. An important starting point is to clearly understand government legislation on equity, diversity, inclusion, and discrimination to ensure compliance, and to conduct an audit to capture diversity data from board members, senior leadership personnel, coach developers and coaches. This will help identify any shortcomings and build awareness for any changes needed in organizational culture and to overtly tackle equity, diversity, and inclusion issues in the sport.
2. Develop a federation policy on equity, diversity, and inclusion, with periodic policy review. This should include targets to address diversity and inclusion issues in employed staff, including professional coaches, volunteers and participants, and a specific code of conduct that respects and values human diversity.
3. Determine and enact rule changes or adapted forms of the sport to ensure that people of different race, religion, gender, age, ability/disability, or sexual orientation can participate (e. g., adaptations for different ability groups, rule changes to allow different dress codes). Coach education can be devised to develop and deliver these adapted forms of the sport.
4. Implement a communication strategy that articulates the organization's commitment to diversity, inclusion, and equity, and features inclusive imagery and language.
5. Provide equality training for board and committee members, staff, coaches, and officials that includes legal and moral issues and unconscious bias training to embed inclusive practices and behaviours into an organization's culture. Such training can also be included in coach education and licensing requirements.
6. Target people from diverse backgrounds when recruiting for different positions and follow up with support in the workplace through mentoring programs.
7. Publish annual data on workforce diversity and inclusion, compared to target figures.

## Conclusion

Diversity in coaching reflects an organizational culture that values equity and inclusion. Coaches are central to developing such a culture and providing sport opportunities for all.

## Chapter 13: The PEAK Self-Assessment Tool

by Louis Moustakas

The PEAK Coaching Policy Self-Assessment Tool enables organizations to assess the status and gaps in their coaching development policies.

Two versions have been developed, one for national agencies, and one for national federations. The tool for national sport coaching authorities is targeted towards organisations such as ministries, national olympic committees, or national sport confederations. The tool for national federations is meant instead for organisations responsible for a sport or group of sports in a specific country.

Both allow the respective organisations to assess the current status of their coaching system and related policies, and to identify areas for improvement. The self-assessment items are listed below and the tool can also be completed online at LINK (National Agencies: <https://ww2.unipark.de/uc/PEAKEval-National/>, National Federations: <https://ww2.unipark.de/uc/PEAKEval-Feds/>)

### Self-Assessment Tool for National Agencies

Please tell us to what extent the following statements apply to your national organisation and national coaching system.

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| Yes | Partially | No |
|-----|-----------|----|

#### Recommendation 1 – Definition of Coaching

Implement a definition of coaching, specifying the exact sub-sectors to which the definition applies.

- There is a formal definition of coaching in your country.
- The definition clearly establishes the exact sub-sectors (e.g., fitness, outdoors, recreational sport, etc.) to which it applies.
- The definition is recognised by the appropriate government agency, sport confederation or Olympic committee.
- The definition describes characteristics of a coach that differentiates coaching from related occupations.
- There is a description of the specific body of knowledge and skills of a coach.

#### Recommendation 2 – Responsible Organization(s)

Clearly define an organisation (or group of organisations, or department in your federation) responsible for developing, promoting, and managing coaching.

- Coaching has been identified as a priority within the national sport strategy.

- Responsibility and funding for coaching development has been assigned to an organization or organizations.
- The roles and responsibilities of the organisation(s) are clearly defined (e.g. via law, regulation, strategic documents, policy documents) and publicly communicated.
- To avoid the conflict of interest of the same organization advocating for and licensing coaches, responsibility is divided with different organizations responsible for licensing and disciplining coaches, and for representing and advocating for coaches.

### Recommendation 3 – Coach Registry and Research:

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

- A national multi-sport coach registry focusing on coach education is maintained.
- Each sport federation is required to maintain a database recording completion of formal coach education programs
- The national registry adheres to current European and national data protection laws (e.g., GDPR).
- Research on coaching (where the subject of the research is the coach, including the effectiveness and impact of coaching programs, gender differences, current status, and needs of coaches) is identified as an area for national sport research funding.

### Recommendation 4 – Coach Education and NQF Alignment

**Ensure quality of coach education programmes in your country that align with your National Qualification Framework (and support/is supported by the work of Coach Developers)**

- Sport authorities have approved a policy that identifies coaching and coach education as important components within its national sport policy.
- Coaches have access to international programs (e.g., Olympic Solidarity, IFs, WADA, ICCE).
- A Coach Education policy identifies an educational pathway for coaches to progress and earn qualifications.
- Guidelines have been approved that recognize coach qualifications and standards across different sports that aligns with the National Qualification Framework (if one exists).
- Coach education programs are offered in many sports in the country that conform with national coach education policy and standards.
- Qualification standards for coaches at different levels have been approved and implemented.
- Coach education provision is evaluated regularly, improvements identified, and progress monitored.
- The coach education pathway is context specific (e.g., community recreation, youth/developmental sport, high performance).

- Coaching qualifications are formally included within the country's National Qualification Framework (NQF).
- There is mutual recognition of coach education programs offered within the sport sector (e.g., by sport federations) and within degree or diploma programs in higher education.
- A policy outlining the responsibilities and training requirements for the Coach Developer workforce has been implemented.
- Coach Developer programs are in place to select, train and evaluate the Coach Developer workforce.

### **Recommendation 5 – Safe sport (applied to coaching)**

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

- The National Authority has established a safe sport policy that includes its own code of conduct and requires all national organizations to have a code approved by its Board.
- Organizations are required to approve and implement an Abuse and Harassment Policy that applies to all members (athletes, coaches, administrators, volunteers).
- Organizations are required to approve and implement a coaching code of conduct.
- Coaches must undergo screening mechanisms (e.g., background checks) before working with certain populations (e.g., children and youth, those with cognitive impairments).
- Prevention mechanisms including a communication strategy and mandatory education programmes are implemented.
- Organizations are required to have in place investigative and disciplinary processes to remove those who transgress the Abuse and Harassment Policy or the coach's code of ethics/conduct.

### **Recommendation 6 – Coach Licensing**

**Implement a licensing system for coaches that actively supports coach development in your country/federation.**

- A policy requiring all federations and their member clubs to establish minimum qualification and conduct standards for their coaches is approved.
- A policy requiring coaches to be licensed to practice is approved.
- The coaching license must be renewed on a periodic basis.
- The national licensing system includes a requirement to be actively coaching, and complies with minimum education standards/qualifications, continuous professional development, minimum age requirements, codes of conduct/safeguarding/welfare/equality, public liability, and personal accident insurance.

- A disciplinary process is established to deal with coaches who transgress the code of conduct, and can result in the removal of the coaching license
- Responsibility for regulation of coaching is assigned to an organization (e.g., a government department, regulatory college, or similar structure).
- Only licensed coaches can coach at nationally recognized competitions

## Recommendation 7 – Support for coaches

**Implement mechanisms to support volunteer and paid coaches.**

- Guidelines for minimum employment conditions and employment contracts are in place.
- All paid coaches have comprehensive employment contracts which cover (as a minimum) payment, hours, holiday allowance, duties, pension rights, insurance cover, probationary period, termination/discipline and grievance procedures, privacy, and data protection policies.
- There are online resources (e.g., coaching tips, training plans, forums, research) to support coaches.
- There is legal/formal definition/standard of volunteering, including a clear distinction between volunteering and employment.
- There are awards, events or incentives designed to recognise the contributions of coaches at all levels.

## Recommendation 8 – Women-in-Coaching

**Implement relevant, evidence-based national-level policy or programmes to support women in coaching.**

- The national authority has established a policy to address gender equity, including guidelines for gender neutral language.
- Programs have been initiated to support women in sport leadership positions, including coaching.
- Communications and coach recognition policies require gender balance in coach recognition and promotion programs (e.g., website coverage, coach of the year, etc).
- Programs and support provide additional training opportunities for women coaches.
- Women coach role models are featured in publications.
- Research policies support coaching research with women subjects.
- The national authority has established a specific women-in-coaching policy.
- The national authority has established an adaptive women-in-coaching policy based on multi-stakeholder consultation with periodic policy reviews.
- Coach hiring policies designate a gender mix on coach selection committees and on interview short-lists.
- Women coaches can access child support for training camps and competitions.



## Recommendation 9 – Diversity in Coaching

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

- The national authority has approved strategies to improve diversity and inclusion.
- The national authority has a policy on diversity and inclusion in place.
- The national authority has strategies in place to fulfil diversity and inclusion policy.
- Positive action taken to identify role models from under-represented demographic groups and use these in marketing, promotion, and training.
- The national authority monitors diversity and inclusion of under-represented groups in coaching.
- The national authority has approved a policy that recognizes under-represented groups in coaching.
- All national associations are required to comply with government policy on diversity and inclusion
- Targets are identified and monitored to address diversity and increase the number of people from under-represented groups entering coaching and progressing up the coaching pathway.
- There is public recognition for organisations that make positive steps towards improving the diversity of their workforce.

## Self-Assessment Tool for National Federations

**Please tell us to what extent the following statements apply to your national organisation and national coaching system.**

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| Yes | Partially | No |
|-----|-----------|----|

## Recommendation 1 – Definition of Coaching

**Implement a definition of coaching, specifying the exact sub-sectors to which the definition applies.**

- There is a formal definition of coaching for your federation.
- There is a description of the specific body of knowledge and skills of a coach in your sport.

## Recommendation 2 – Responsible Department(s)

**Clearly define a department in your federation responsible for developing, promoting, and managing coaching.**

- The federation has identified coaching within its strategy.
- A policy statement related to coaching has been documented and approved by the federation.
- The federation has approved an implementation strategy and specific objectives for coaching development and assigned responsibility to a coaching or technical committee and to a staff member (or volunteer if an organization without professional staff).

- The federation employs a coaching manager responsible for coaching development and support, and a series of people, departments or committees support the implementation of the federation's coaching plan.
- The impact of the implementation strategy is reviewed and renewed on a regular basis.

### Recommendation 3 – Coach Registry and Research:

**Implement a national register or database of coaches in your federation and ensure ongoing research into coaching.**

- The federation establishes, maintains and updates a database recording completion of formal coach education programs.
- Coach developers are trained in the data collection processes.
- The federation registry adheres to current European and national data protection laws (e.g. GDPR).
- The federation adheres to the policies of the national multi-sport coaching registry, if it exists, submitting its coach education records for inclusion.
- The database is kept up-to-date and extended to include coach demographics (age, gender, employment status etc.) for inclusion in the national coaching registry.
- The federation maintains and updates on an annual basis information on whether a coach is actively coaching.
- The federation identifies coaching as an area of interest in its sport research program.
- The database is kept up-to-date and extended to include coach demographics (age, gender, employment status etc.) for inclusion in the national coaching registry.
- The federation publishes an annual report, identifying strengths and gaps in the national coaching system.

### Recommendation 4 – Coach Education and NQF Alignment

**Ensure quality of coach education programmes in your country that align with your National Qualification Framework (and support/is supported by the work of Coach Developers)**

- The federation has approved a policy that includes coaching and coach education as essential components within its national strategy.
- An implementation strategy related to the coach education policy has been approved.
- The federation's Coach Education policy identifies an educational pathway for coaches to progress and earn qualifications.
- The policy aligns with national guidelines for coach qualifications and standards (where these exist).
- The federation uses programs provided by international organizations (e.g. IOC, International Federations, WADA, ICCE, etc.) to support its coach education provision.

- The federation supplements education provision by external organisations to ensure coaches have access to a curriculum of progressive coaching knowledge and skills.
- The federation has a defined coaching pathway and delivers a systematic and progressive coach education program that conforms with the national coach education policy and standards, and that meets the demand from coaches and clubs.
- The federation's coaching policy includes education pathways for coaches operating in different contexts e.g. community recreation, youth/developmental sport, high performance.
- The federation's coach and coach developer qualifications are formally included within the country's National Qualification Framework (NQF).
- The coach education program differentiates and provides appropriate, varied, formal and informal learning opportunities for coaches working in different athlete contexts.
- The federation implements quality assurance and program evaluation measures in all coaching and coach developer contexts.
- The federation recognizes coaches and coach developers within its qualification framework that are trained within degree or diploma programs in higher education.
- The federation's policy defines the selection and evaluation criteria, training requirements and support provision for the Coach Developer workforce.
- The federation supports its Coach Developer workforce to operate in both formal workshops and informal one-to-one field support (e.g. observation/review, mentoring etc).

### Recommendation 5 – Safe sport (applied to coaching)

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

- The federation has approved a safe sport policy and implementation strategy that includes a coaches' code of conduct.
- All coaches engaged in federation activities are required to sign the coaches' code of conduct.
- The federation has an Abuse and Harassment Policy that applies to all (athletes, coaches, administrators, volunteers, coach developers).
- The safe sport strategy (that includes education on coaching ethics and athlete safety) has been implemented.
- Screening mechanisms are in place for all coaches working with vulnerable populations (e.g. children and youth, those with cognitive impairments).
- The federation's Disciplinary Policy establishes effective mechanisms to discipline (and remove from practice if necessary) coaches and others who transgress the Abuse and Harassment Policy.
- The policy and implementation strategy are regularly reviewed and updated.

- The identity of coaches who are disciplined for transgressing the code of conduct are made publicly available to ensure coordination with other jurisdictions (other countries or federations).
- Safe sport officers are trained and appointed and are liable, secure, confidential and impartial reporting system (including hot-line, managing complaints and record-keeping) is in place.
- Investigative procedures are established to ensure fair application of the disciplinary policy.
- Prevention mechanisms including a communication strategy and mandatory education programmes for all personnel (administrators, coaches, officials and athletes; including all with special needs) are implemented.

## Recommendation 6 – Coach Licensing

**Implement a licensing system for coaches that actively supports coach development in your federation.**

- A policy requiring coaches to meet minimum education and conduct standards in order to coach at federation-sanctioned competitions or participate on federation-recognized teams is approved.
- A coach licensing system that includes a requirement to be actively coaching, and complies with minimum education, conduct and legal standards (e.g. qualifications, insurance, safeguarding, etc.) is in place.
- Coaches can only participate in federation-sanctioned activities if they hold a current and valid coaching license.
- A disciplinary process is established to deal with coaches who transgress the code of conduct. This can result in the removal of the coaching license and loss of eligibility to participate in federation activities.

## Recommendation 7 – Support for coaches

**Implement mechanisms to support volunteer and paid coaches.**

- The federation has a policy and strategy around the deployment, recruitment and support of volunteer coaches.
- There are formal guidelines and procedures for the recruitment and selection of volunteer coaches, particularly those involved with children and adolescents.
- Federations openly acknowledge the importance of volunteer coaches, volunteer commitment and satisfaction is monitored, awards, events or incentives are used to recognise and value the contributions and status of volunteer coaches.
- Volunteer coaches are provided with a well-designed orientation programme and career pathway advice.
- Volunteer coaches are managed (responsibilities, roles, workloads and rights at work (including risk assessment, health and safety, grievance procedures).
- A comprehensive job description and person specification (including minimum recognised coaching qualifications and ages (where appropriate) are required to ensure appropriate recruitment and selection.

- Coaches have well-designed orientation program which cover legislation (e.g. risk, data protection), compliance with ethics/conduct/equality contracts and mandatory sport programs
- Every paid coach is line-managed with regular meetings, training needs analysis and personal development planning.
- There is a strong culture of professional development with a range of accessible industry-recognised learning and development opportunities which are supported financially as well as in time allowance by the federation.

## Recommendation 8 – Women-in-Coaching

**Implement relevant, evidence-based national-level policy or programmes to support women in coaching.**

- The federation has established a policy to address gender equity, including guidelines for gender neutral language.
- The federation has initiated programs to support women in sport leadership positions, including coaching.
- Coach hiring policies designate a gender mix on coach selection committees and interview short-lists.
- Communications and coach recognition policies require gender balance in coach recognition and promotion programs (e.g. website coverage, coach of the year, etc.).
- The federation features women coach role models in publications.
- Male advocates from within the federation serve as mentors to women coaches working for clubs, training centres and the federation.
- Responsibility for planning and monitoring efforts to improve the workplace culture for women coaches is assigned to a senior staff member.

## Recommendation 9 – Diversity in Coaching

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

- The federation is compliant with government legislation on diversity and inclusion.
- Under-represented groups are specifically targeted for coaching and coach developer courses, including courses specifically for minority groups where appropriate.
- The federation's code of ethics promotes the respect and value of human diversity and is signed by all members.
- The federation conducts an audit to capture diversity data from board members, senior leadership personnel, coach developers and coaches.
- The federation initiates the development of a policy to increase the number of people involved in coaching in under-represented groups.

- Mandatory diversity/inclusion training for all board and committee members, employed staff, coach developers, coaches, officials to embed inclusive practices and behaviours into their culture.
- The federation has a specific equity, diversity and inclusion policy with clear positive actions, diversity recruitment targets and education programs, with periodic policy review.
- The federation's commitment to diversity/inclusion and a striving to increase numbers from under-represented groups is communicated internally and externally; positive action schemes incorporated into all policies, diversity data published annually, compared with targets.

## Chapter 14: Conclusion

---

A policy foundation for an effective coaching system includes clarity on **who the policies are for** (the definition of coaching and the organizations responsible), **how the results of the policy will be measured** (the coach registry and research), **the education, regulation, and support of the workforce** (coach education, safe sport, licensing, and support for coaches), and **addressing the inclusion of under-represented groups** (diversity in coaching).

This framework provides guidance to national sport agencies and sport federations to assist them with the development of a highly evolved coaching system that can provide quality coaching leadership to enhance the sport experience of participants at all stages on the athlete pathway.

# 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:

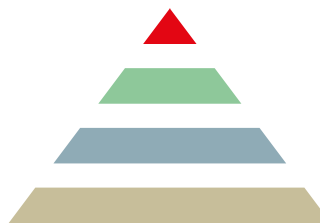
<https://www.sportireland.ie/coaching>

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

# Framework pour Coaching Policies: Neuf Recommandations de Good Governance

Éditeurs :

John Bales, Conseil international  
pour l'excellence dans  
l'entraînement

Louis Moustakas,  
Université allemande du sport

Janvier 2022

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.



# Table des matières

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>À propos du projet PEAK</b>                                                                                               | 5  |
| <b>Remerciements</b>                                                                                                         | 6  |
| <b>Chapitre 1 : Introduction</b> par Karen Petry et Louis Moustakas                                                          | 7  |
| Références                                                                                                                   | 8  |
| <b>Chapitre 2 : Le processus d'élaboration des politiques</b> par Karen Petry et Louis Moustakas                             | 9  |
| Références                                                                                                                   | 10 |
| <b>Chapitre 3 : Les recommandations de Coaching Policy PEAK</b> par Louis Moustakas et John Bales                            | 12 |
| Objectif : créer une base politique menant à un système d'entraînement hautement évolué                                      | 12 |
| Recommandations PEAK                                                                                                         | 13 |
| <b>Chapitre 4 : La première étape : une définition fonctionnelle d' « Entraînement »</b> par John Bales et Ladislav Petrovic | 15 |
| 1 <sup>ère</sup> recommandation PEAK : Définition d' « entraînement »                                                        | 15 |
| 1. Introduction                                                                                                              | 15 |
| 2. État actuel                                                                                                               | 15 |
| 3. Leçons tirées d'autres professions : Corpus de connaissances et normes de pratique                                        | 16 |
| 4. Conclusion                                                                                                                | 20 |
| 5. Références et lectures complémentaires                                                                                    | 20 |
| <b>Chapitre 5 : Organismes responsables de l'entraînement</b> par John Bales, Mark Wolf et Paulina Tomczyk                   | 21 |
| 2 <sup>ème</sup> recommandation PEAK : Organismes responsables de l'entraînement                                             | 21 |
| 1. Introduction                                                                                                              | 21 |
| 2. Structures d'entraînement                                                                                                 | 21 |
| 3. Exemples tirés de pratique courante                                                                                       | 22 |
| 4. Un contexte d'entraînement professionnel                                                                                  | 23 |
| 5. Le rôle des associations d'entraîneurs                                                                                    | 24 |
| 6. La perspective de l'athlète : leçons tirées de l'émergence des associations d'athlètes                                    | 25 |
| 7. Conclusion                                                                                                                | 26 |
| 8. Références                                                                                                                | 27 |
| <b>Chapitre 6 : Inscription et recherche des entraîneurs</b> par John Bales et Priit Vene                                    | 28 |
| 3 <sup>ème</sup> recommandation PEAK : Inscription et recherche des entraîneurs :                                            | 28 |
| 1. Introduction                                                                                                              | 28 |
| 2. Exemples de systèmes d'inscription des entraîneurs                                                                        | 28 |
| Ficoms                                                                                                                       | 31 |
| 3. Recherche sur l'entraînement                                                                                              | 31 |
| 4. Conclusions                                                                                                               | 31 |
| 5. Références et lectures complémentaires                                                                                    | 32 |
| <b>Chapitre 7 : Formation des entraîneurs et conformité CNC</b> par Penny Crisfield et John Bales                            | 33 |
| 4 <sup>ème</sup> recommandation PEAK : Formation des entraîneurs et conformité CNC :                                         | 33 |
| 1. Introduction                                                                                                              | 33 |
| 2. Contexte : l'importance de la formation d'entraîneur et les problèmes à prendre en compte                                 | 33 |
| 4. Conclusion                                                                                                                | 35 |
| 5. Références                                                                                                                | 35 |

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Chapitre 8 : Sport sécurisé</b> par Louis Moustakas.....                                                                           | 36 |
| 5 <sup>ème</sup> recommandation PEAK : Sport sécurisé .....                                                                           | 36 |
| 1. Introduction.....                                                                                                                  | 36 |
| 2. Le code de conduite irlandais.....                                                                                                 | 36 |
| 3. Les Ressources du Conseil de l'Europe.....                                                                                         | 37 |
| 4. Bien-être des athlètes et des entraîneurs.....                                                                                     | 37 |
| 5. Références .....                                                                                                                   | 37 |
| <b>Chapitre 9 : Accréditation d'entraîneur</b> par Guillermo Calvo, John Bales et Ladislav Petrovic.....                              | 39 |
| 6 <sup>ème</sup> recommandation PEAK : Accréditation d'entraîneur.....                                                                | 39 |
| 1. Introduction.....                                                                                                                  | 39 |
| 2. Études de cas.....                                                                                                                 | 39 |
| L'accréditation nationale portugaise d'entraîneur.....                                                                                | 39 |
| L'accréditation d'entraînement de L'UEFA.....                                                                                         | 41 |
| Le système de licence des entraîneurs de la Fédération irlandaise de basketball.....                                                  | 41 |
| 3. Conclusion.....                                                                                                                    | 42 |
| 4. Références.....                                                                                                                    | 42 |
| <b>Chapitre 10 : Aide aux entraîneurs</b> par Penny Crisfield, Louis Moustakas, Mark Wolf et John Bales .....                         | 43 |
| 7 <sup>ème</sup> recommandation PEAK : Aide aux entraîneurs.....                                                                      | 43 |
| 1. Introduction.....                                                                                                                  | 43 |
| 2. Exemples d'aide aux entraîneurs.....                                                                                               | 43 |
| Journée mondiale des entraîneurs (ICCE).....                                                                                          | 44 |
| Look after your coach (Australie).....                                                                                                | 44 |
| Normes nationales pour la participation des bénévoles (Australie).....                                                                | 44 |
| Fédération finlandaise de hockey sur glace.....                                                                                       | 44 |
| Jeunesse et sport suisses .....                                                                                                       | 44 |
| Entraîneurs professionnels de Finlande (SAVAL).....                                                                                   | 44 |
| 3. Différenciation entre entraîneurs salariés et bénévoles : le code du sport français .....                                          | 45 |
| 4. Conclusion.....                                                                                                                    | 45 |
| 5. Références et lectures complémentaires <i>Références (France)</i> .....                                                            | 46 |
| <b>Chapitre 11 : Instaurer une base politique pour les femmes entraîneures</b> par John Bales, Pauline Harrison et Uri Schaefer ..... | 47 |
| 8 <sup>ème</sup> recommandation PEAK : Femmes entraîneures.....                                                                       | 47 |
| 1. Introduction : Pourquoi améliorer les coaching policies de femmes entraîneures ?.....                                              | 47 |
| L'écart entre les sexes (Schaefer 2021).....                                                                                          | 48 |
| 2. Exemples d'initiatives nationales de femmes entraîneures.....                                                                      | 48 |
| 3. Politiques et outils pour améliorer l'équité entre les sexes dans l'entraînement.....                                              | 49 |
| Étape 1 : Un engagement pour l'équité entre les sexes.....                                                                            | 49 |
| Étape 2 : Communication et reconnaissance.....                                                                                        | 49 |
| Étape 3 : Modèles.....                                                                                                                | 49 |
| Étape 4 : Programmes d'aide .....                                                                                                     | 49 |
| Étape 5 : Procédures d'embauche.....                                                                                                  | 50 |
| Étape 6 : Quotas et exigences relatives au sexe pour les nominations d'entraîneurs.....                                               | 50 |
| Étape 7 : Veiller à ce que l'environnement de travail et la culture organisationnelle soutiennent les entraîneures.....               | 50 |

|                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. Conclusion.....                                                                                                                                              | 51 |
| 5. Références et lectures complémentaires.....                                                                                                                  | 51 |
| <b>Chapitre 12 : Diversité dans l'entraînement</b> par Penny Crisfield, John Bales et Ladislav Petrovic .....                                                   | 52 |
| 9 <sup>ème</sup> recommandation PEAK : Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir la diversité dans l'entraînement. .... | 52 |
| Introduction .....                                                                                                                                              | 52 |
| Marche à suivre pour renforcer la diversité et l'inclusion.....                                                                                                 | 53 |
| Conclusion.....                                                                                                                                                 | 53 |
| <b>Chapitre 13 : L'outil d'auto-évaluation PEAK</b> par Louis Moustakas.....                                                                                    | 54 |
| Outil d'auto-évaluation pour les agences nationales.....                                                                                                        | 54 |
| 1 <sup>ère</sup> recommandation : Définition d' « entraînement » .....                                                                                          | 54 |
| 2 <sup>ème</sup> recommandation : Organisme(s) responsable(s).....                                                                                              | 54 |
| 3 <sup>ème</sup> recommandation : Inscription et recherche des entraîneurs : .....                                                                              | 55 |
| 4 <sup>ème</sup> recommandation : Formation des entraîneurs et conformité CNC .....                                                                             | 55 |
| 5 <sup>ème</sup> recommandation : Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement).....                                                                               | 56 |
| 6 <sup>ème</sup> recommandation : Accréditation d'entraîneur .....                                                                                              | 56 |
| 7 <sup>ème</sup> recommandation : Aide aux entraîneurs .....                                                                                                    | 57 |
| 8 <sup>ème</sup> recommandation : Les femmes entraîneuses.....                                                                                                  | 57 |
| 9 <sup>ème</sup> recommandation : La diversité dans l'entraînement.....                                                                                         | 58 |
| Outil d'auto-évaluation pour les fédérations nationales.....                                                                                                    | 59 |
| 1 <sup>ère</sup> recommandation : Définition d' « entraînement » .....                                                                                          | 59 |
| 2 <sup>ème</sup> recommandation : Département(s) responsable(s).....                                                                                            | 59 |
| 3 <sup>ème</sup> recommandation : Inscription et recherche des entraîneurs : .....                                                                              | 59 |
| 4 <sup>ème</sup> recommandation : Formation des entraîneurs et conformité CNC .....                                                                             | 60 |
| 5 <sup>ème</sup> recommandation : Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement).....                                                                               | 61 |
| 6 <sup>ème</sup> recommandation : Accréditation d'entraîneur .....                                                                                              | 62 |
| 7 <sup>ème</sup> recommandation : Aide aux entraîneurs .....                                                                                                    | 62 |
| 8 <sup>ème</sup> recommandation : Les femmes entraîneuses.....                                                                                                  | 63 |
| 9 <sup>ème</sup> recommandation : La diversité dans l'entraînement.....                                                                                         | 63 |
| <b>Chapitre 14 : Conclusion</b> .....                                                                                                                           | 65 |
| <b>Partenaires</b> .....                                                                                                                                        | 66 |

## À propos du projet PEAK

PEAK – Policy, Evidence And Knowledge in coaching est un projet d'Erasmus+ mené à bien de 2019 à 2021 et impliquant un consortium de 8 partenaires experts : le Conseil international des sciences du sport et de l'éducation physique (CIEPSS), le Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement sportif (ICCE), l'Université allemande du sport de Cologne, l'Association européenne des athlètes d'élite (EEAA), le Comité olympique finlandais, Sport Ireland Coaching, la Haute école fédérale de sport et la Fondation pour l'éducation et l'information sportives d'Estonie.

L'objectif principal du projet PEAK consiste à promouvoir et à encourager la bonne gestion du sport en fournissant un ensemble de recommandations en matière de coaching policy à l'usage des fédérations sportives nationales et européennes, des organismes d'entraînement et des gouvernements.

Cet objectif est fondé sur six questions directrices donnant forme et orientation au projet :

1. Quels rôles, responsabilités et statuts l'entraînement occupe-t-il actuellement dans les stratégies sportives globales des gouvernements nationaux au sein de l'Union européenne ?
2. Quels stratégies, programmes et processus de prise de décision existent actuellement dans les pays européens pour développer et améliorer les systèmes d'entraînement ; quelles mesures règlent l'entraînement pour améliorer sa qualité et assurer la sécurité de tous les participants au sport, notamment celle des enfants ?
3. Les fédérations sportives européennes et nationales disposent-elles de stratégies et de programmes visant à réglementer ou à stimuler la formation des entraîneurs ?
4. Quelles sont les meilleures pratiques actuellement disponibles visant à intégrer la formation des entraîneurs dans un plan stratégique d'organisation et quels en sont les critères ?
5. Quelles stratégies et pratiques factuelles sont disponibles pour que les femmes entraîneuses aient davantage d'opportunités ?
6. Quelles stratégies et pratiques factuelles sont nécessaires pour améliorer l'efficacité des mesures de bonne gestion dans la pratique de l'entraînement sportif ?

*Les politiques actuelles manquent de cadre directeur. Bien qu'en progression au sein des pays de l'UE, la réglementation en matière d'entraînement est très hétérogène. L'objectif du European Sport Coaching Policy Framework présenté ci-dessous consiste à fournir des conseils aux fédérations sportives, aux organismes d'entraînement et aux gouvernements concernant l'établissement d'une base solide de politiques afin de promouvoir et d'améliorer l'efficacité de l'entraînement.*



## Remerciements

---

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce cadre politique et de l'auto-évaluation :

### Partenaires PEAK

Fondation d'éducation et d'information sportives d'Estonie  
Association européenne des athlètes d'élite  
Université allemande du sport de Cologne  
Comité olympique finlandais  
Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement  
Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport  
Haute école fédérale de sport

### Auteurs contributeurs

John Bales, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement  
Guillermo Calvo, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement  
Penny Crisfield, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement  
Pauline Harrison, International Council for Coaching Excellence  
Louis Moustakas, Deutsche Sporthochschule Köln// Université allemande du sport de Cologne  
Ladislav Petrovic, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement  
Karen Petry, Deutsche Sporthochschule Köln// Université allemande du sport de Cologne  
Uri Schaefer, Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport  
Paulina Tomczyk, EU Athletes (Association européenne des athlètes d'élite)  
Priit Vene, Fondation d'éducation et d'information sportives d'Estonie  
Mark Wolf, Office fédéral du sport OFSPO / Bundesamt für Sport BASPO

### Les éditeurs souhaitent également remercier les experts en entraînement qui ont apporté leur contribution et leurs conseils :

Stiliani Chroni, WomenSport International  
Detlef Dumon, Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport  
Troy Engle, Sport Singapore  
Kari Fasting, WomenSport International  
Pelle Kvalsund, Norges Idrettsforbunds / Fédération des sports de Norvège  
Hayley Harrison, Sport Ireland Coaching  
Sergio Lara-Bercial, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement  
Wayne Parro, Association canadienne des entraîneurs  
Anne Schomöller, Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport

# Chapitre 1 : Introduction

par Karen Petry et Louis Moustakas

Ces dernières années, si des travaux considérables ont été menés sur les coaching policies, ces dernières manquent néanmoins d'un cadre directeur. Avec la tradition du sport de gestion autonome et d'autogestion, les processus formels de politique sportive se sont établis plus tard que dans la plupart des autres secteurs (Geeraert, Alm et Groll, 2014). La branche de l'entraînement ne fait pas exception et les investigations sur la coaching policy ou la bonne gestion sont historiquement limitées (Pierre, 2013).

Le Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement sportif (ICCE) s'est notamment employé à recenser les différentes couches et composants du système d'entraînement sportif à travers son European Sport Coaching Framework (cadre européen d'entraînement sportif). Le système d'entraînement se montre être un réseau complexe de processus et de mécanismes, comprenant le recrutement, la formation, le développement, le déploiement, l'emploi et la reconnaissance des entraîneurs. En bref, le système d'entraînement sportif est défini comme « les personnes, les organisations, les structures et les processus qui jouent un rôle dans le recrutement, la formation, le développement, l'emploi et la reconnaissance des entraîneurs dans un contexte particulier » (Lara-Bercial, North, Härmäläinen et al., 2017, p. 17). Pourtant, la connaissance du système et de ses stratégies en Europe et la manière de les améliorer ou de les développer restent limitées. Ce manque de connaissances, cependant, ne signifie pas un manque d'importance.

Les entraîneurs sportifs européens ont d'immenses responsabilités en termes de développement sportif et social. L'entraînement sportif est un vaste secteur qui touche directement des millions d'enfants, de jeunes et d'adultes à travers l'Europe. Les estimations suggèrent qu'il existe entre 5 et 9 millions d'entraîneurs au sein de l'UE (Lara-Bercial, North, Härmäläinen et al., 2017). À titre de comparaison, on comptait en 2013 environ 3,2 millions d'enseignants du primaire en Europe (Eurostat, 2016). De plus, ces entraîneurs promeuvent la participation et la performance sportives et sont de plus en plus appelés à jouer des rôles de soutien à l'éducation non formelle et à la cohésion sociale. Compte tenu du nombre et de la portée des entraîneurs sportifs, ainsi que de leur rôle dans la formation et l'éducation des jeunes et des adultes sur le continent, il est impératif de mieux comprendre le paysage politique global dans lequel évoluent les entraîneurs.



Photographie : Avec l'aimable autorisation de Monkey Business Images

Dans ce contexte, le projet PEAK est une étape essentielle pour renforcer les fondements politiques de l'entraînement sportif en Europe. Le projet reconnaît qu'en raison des différents systèmes sportifs en vigueur

en Europe, il n'est pas toujours possible d'élaborer des recommandations politiques standardisées et universelles. Néanmoins, grâce à des bases théoriques et des preuves formelles, le projet met en avant les stratégies actuelles et propose une sélection de recommandations et d'indicateurs de bonnes pratiques au profit de la coaching policy en Europe.

Avant d'approfondir les recommandations prononcées pour le secteur, il est crucial de comprendre ce qu'est la politique, comment elle est créée et la manière dont nous avons généré les recommandations. Le chapitre suivant aborde plus en profondeur les politiques et leur élaboration.

## Références

Eurostat (2016). Fichier : Nombre d'enseignants dans l'enseignement préscolaire et primaire, 2013 (en milliers) ET15.png. Disponible sur [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number\\_of\\_teachers\\_in\\_early\\_childhood\\_and\\_primary\\_education,\\_2013\\_\(thousands\)\\_ET15.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number_of_teachers_in_early_childhood_and_primary_education,_2013_(thousands)_ET15.png)

Eurostat (2018). Sport statistics 2018 edition (Guides compacts). Bruxelles.

Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organisations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>

Lara-Bercial, S., North, J., Härmäläinen, K., Oltmanns, K., Minkhorst, J., & Petrovic, L. (2017). *European Sport Coaching Framework*. Leeds.

Pierre, J. (2013). Vers une nouvelle gouvernance des conditions d'accès à l'encadrement sportif professionnel. *Staps*, 99(1), 81. <https://doi.org/10.3917/sta.099.0081>

## Chapitre 2 : Le processus d'élaboration des politiques

par Karen Petry et Louis Moustakas

Malgré l'omniprésence du terme *politique*, il n'existe pas de définition universelle de la *politique* dans la littérature universitaire ou gouvernementale (Commission européenne, 2017). Malgré l'absence d'une définition largement adoptée d'emblée, on peut néanmoins distinguer deux concepts distincts mais liés : l'élaboration des politiques et la politique.

L'élaboration des politiques est le processus par lequel une vision est traduite en mesures et programmes concrets pour produire des résultats spécifiques. L'élaboration des politiques établit ensuite ce qui doit être fait et explique la manière d'y parvenir. Plus largement, le processus d'élaboration des politiques comprend la manière dont les défis sont identifiés et conceptualisés, comment ils sont présentés à l'organe directeur concerné pour élaborer des solutions, la manière dont les alternatives sont formulées, comment les politiques sont sélectionnées et instaurées, évaluées et révisées (Sabatier, 2019).

Le processus d'élaboration des politiques peut être théoriquement conçu comme un cycle comportant de nombreuses étapes. Généralement et comme le montre la figure 1, le cycle comprend l'émergence et la définition d'un défi, l'évaluation des options potentielles de réponse, la sélection des options et la formulation de la politique, son instauration et enfin, le suivi et l'ajustement de cette politique (Commission européenne, 2017 ; Griffiths & Leach, 2018).

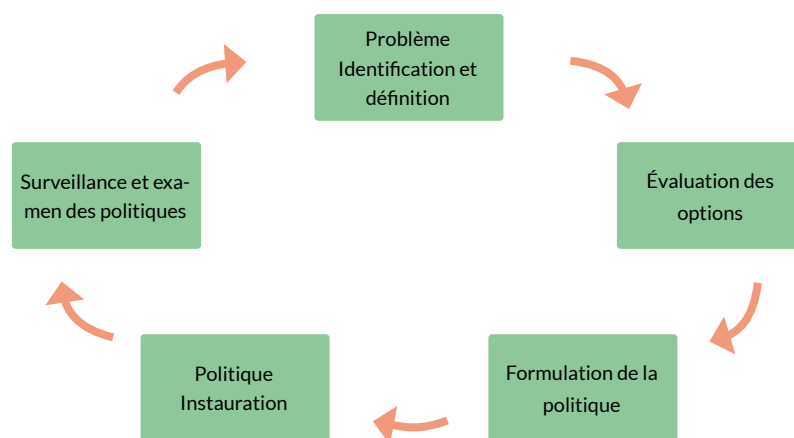


Figure 1. Aperçu du cycle d'élaboration des politiques (Commission européenne, 2017 ; Griffiths & Leach, 2018)

En réalité, le processus d'élaboration des politiques est cependant rarement aussi rationalisé et direct que le montre le graphique. Chaque élément du cycle fait face à de nombreux défis et obstacles à surmonter. Définir le problème avec précision peut s'avérer une tâche ardue, et il se peut que différents groupes d'intérêt cherchent à le définir de diverses manières (Griffiths & Leach, 2018). Des contraintes de temps ou méthodologiques peuvent limiter l'évaluation des options, alors que la formulation et l'instauration d'une politique dépendent de l'adhésion de plusieurs parties prenantes et de la disponibilité des ressources (Griffiths & Leach, 2018). L'instauration d'une politique peut être en outre touchée par la façon dont les individus ou les organisations interprètent une politique donnée et son analyse révèle souvent qu'une politique peut « signifier plus d'une chose ».

La politique est donc le résultat de ce processus. Il s'agit du plan d'action défini choisi par une organisation ou un gouvernement pour faciliter la réalisation d'un objectif spécifique (Friedrich, 1963; Rose, 1969). Nabuk-neya (2005) résume et combine diverses définitions existantes et propose que la politique soit considérée comme « un plan d'action déterminé suivi par un ensemble d'acteurs pour guider et déterminer les décisions

présentes et futures dans le but de mener des objectifs à bien » (p. 55). Quelle que soit la définition spécifique utilisée, la politique comprend une combinaison de lois, de règlements, de financements et d'autres mesures suivies pour atteindre un ensemble spécifique d'objectifs.

S'il est difficile de définir correctement une politique, définir et identifier une bonne politique est encore plus complexe. Comme l'indiquent Scartascini, Stein et Tommasi (2008), il n'existe pas d'ensemble universel de « bonnes » politiques, et « ce qui pourrait fonctionner à un moment donné dans un pays donné pourrait ne pas fonctionner dans un autre endroit ou bien au même endroit à un autre moment ».

En utilisant la littérature actuelle du domaine plus large de la politique (du sport) avec de nombreuses données spécifiques à l'entraînement, il est possible d'établir les bases d'une bonne coaching policy en Europe. On reconnaît en effet de plus en plus la nécessité de fournir des outils aux personnes responsables en matière de politique du sport afin de comparer les politiques à un ensemble de bonnes pratiques. Par exemple, le Sports Governance Observer (Observateur de gestion du sport) et Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS) (Facteurs de politique sportive menant au succès sportif international) fournissent respectivement des conseils pour la bonne gestion et le sport d'élite.

Plus précisément, une analyse documentaire approfondie portant sur un certain nombre de sous-thèmes pertinents a été menée. Vingt-six experts de pays européens ont défini leurs systèmes nationaux d'entraînement sportif. Cette base a permis d'élaborer un ensemble de recommandations et d'indicateurs associés. À la suite de l'élaboration des projets de recommandations et d'indicateurs, un vaste processus de consultation a été entrepris avec les experts concernés. Premièrement, plusieurs experts thématiques ont participé à des entretiens individuels pour recueillir leurs commentaires et leur expérience concernant la formulation et la pertinence des recommandations et des indicateurs. Ces commentaires ont permis de réviser les recommandations pour en assurer l'exhaustivité et la cohérence. Ces recommandations révisées ont constitué la base d'un sondage d'experts en ligne. L'enquête d'experts a évalué la valeur de chaque recommandation, indicateur et source afin de récolter d'autres avis. Pour finir, les indicateurs retenus ont ensuite été révisés et, compte tenu de la conception anticipée de l'outil d'auto-évaluation, édités au cas par cas pour en assurer la cohérence.

Cette approche a été adoptée non seulement pour sa rigueur, mais aussi parce qu'elle a permis aux chercheurs du projet PEAK de consulter activement un large éventail de parties prenantes issues du secteur sportif européen. Cette méthode a aidé PEAK à obtenir des informations et des avis cruciaux qui ont activement assuré l'adhésion de personnes clés à travers le secteur en intégrant leurs voix et leurs avis au produit final.

Il est évident que le secteur de l'entraînement peut bénéficier du type de modèle de politique développé par le projet PEAK. L'entraînement constitue une partie essentielle du système sportif global, et les entraîneurs prennent chaque année par à la vie de millions de personnes. La politique en vigueur autour d'un secteur aussi crucial ne doit pas être laissée au hasard. En fin de compte, les recommandations émises par le projet PEAK peuvent aider les organisations impliquées dans l'entraînement à analyser, réfléchir et améliorer les composantes de leurs coaching policies.

## Références

Commission européenne (2017). Quality of public administration: A toolbox for practitioners (2017 edition). Luxembourg : Publications Office of the European Union.

Friedrich, C. J. (1963). Man and his government: An empirical theory of politics. New York : McGraw-Hill.

Griffiths, S., & Leach, R. (2018). The Policy-Making Process. In S. Griffiths & R. Leach (Eds.), British Politics (pp. 376–399). Londres : Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-93976-3\\_18](https://doi.org/10.1057/978-1-349-93976-3_18)

Nabukanya, J. (2005). Collaboration Engineering for Policy Making: A Theory of Good Policy in a Collaborative Action. Proceedings from the 15th European Conference on Information Systems, 54–61.

Rose, R. E. (1969). Policy Making in Great Britain. Londres : Macmillan.

Sabatier, P. (2019). Theories of the Policy Process: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367274689>

Scartascini, C., Stein, E., & Tommasi, M. (2008). Political institutions, state capabilities and public policy: International evidence (Documents de travail N° 661). Washington, DC.

## Chapitre 3 : Les recommandations de Coaching Policy PEAK

par Louis Moustakas et John Bales

Le Coaching Policy Framework est axé sur deux types d'organisations :

1. l'agence nationale responsable du développement du sport dans un pays, laquelle peut également être un département gouvernemental, une confédération sportive ou un Comité National Olympique (CNO). Ces organismes sont chargés d'établir de vastes politiques nationales en matière de sport et de financement.
2. les fédérations sportives responsables du développement de disciplines sportives spécifiques, y compris l'établissement des politiques et des programmes de la fédération.

Le département gouvernemental ou la confédération sportive/le CNO assure le leadership national du système sportif et, du point de vue de l'élaboration des politiques, établit une direction de haut en bas destinée à atteindre les objectifs nationaux. Ces organisations centrales recherchent le soutien du public en créant de nouvelles politiques et celui des partenaires clés pour les instaurer (souvent comme condition de financement). De fait, les fédérations sportives étroitement liées aux clubs, aux athlètes et aux entraîneurs contribuent largement au succès de la politique.

### Objectif : créer une base politique menant à un système d'entraînement hautement évolué

Établir une base politique pour l'entraînement a pour but de mettre à disposition des pays et des fédérations des systèmes d'entraînement hautement évolués favorisant le développement du leadership de l'entraînement à toutes les étapes du parcours de l'athlète.

La figure 1 représente un modèle idéalisé de l'évolution du système d'entraînement d'un pays ou d'une fédération sportive, partant d'un point de départ non structuré et peu développé pour aller vers un système hautement évolué promouvant et encourageant un entraînement efficace et éthique.

Dans un cas de figure non structuré, le développement de l'entraînement n'est pas abordé de manière organisée ou systématique et propose des programmes ou un soutien très limités en faveur des entraîneurs. Au niveau émergent, des programmes ont été lancés, tandis qu'au niveau avancé, des programmes nationaux bien établis sont en place. Le système hautement évolué comprend des programmes d'entraînement à multiples facettes et des coaching policies spécifiques conçues pour répondre aux besoins des athlètes, des entraîneurs, des clubs et des fédérations.

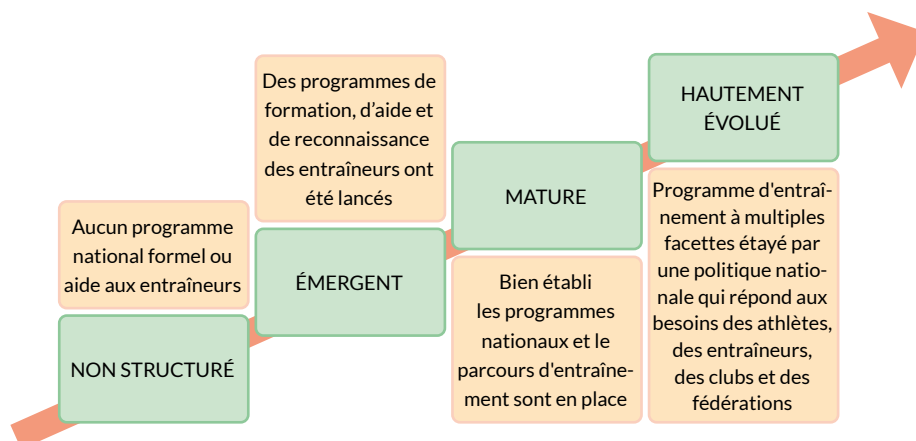


Figure 1. Maturité du système d'entraînement, adaptée par Penny Crisfield, ICCE

## Recommandations PEAK

Basées sur la recherche et la consultation entreprises dans le cadre du projet PEAK, les neuf recommandations suivantes présentent une base qu'un pays ou une fédération sportive nationale devrait appliquer pour développer un système d'entraînement complet.

- 1. Définition d' « entraînement » :** Concevoir une définition formelle ou légale, reconnue au niveau national, du terme « Entraînement », en précisant les sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique.
- 2. Organisation(s) responsable(s) :** Définir clairement une organisation (ou un groupe d'organisations) responsable du développement, de la promotion et de la gestion de l'entraînement au sein du pays.
- 3. Inscription et recherche des entraîneurs :** Mettre en place un registre national ou une base de données des entraîneurs de votre pays et garantir une recherche continue dans l'entraînement.
- 4. Formation des entraîneurs et conformité CNC :** Garantir que la qualité des programmes de formation des entraîneurs de votre pays soit conforme à votre cadre national de certifications.
- 5. Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement) :** 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.
- 6. Accréditation d'entraîneur :** Mettre en place un système national d'accréditations multisports pour les entraîneurs qui soutienne activement la formation des entraîneurs nationaux.
- 7. Aide aux entraîneurs :** Adopter des mécanismes nationaux pour soutenir les entraîneurs bénévoles et rémunérés.
- 8. Femmes entraîneures :** Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les femmes entraîneures.
- 9. Diversité dans l'entraînement :** Adopter une politique ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les groupes sous-représentés dans l'entraînement (p. ex. le sexe, la race et l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la classe, les capacités, l'âge, les croyances religieuses, etc.).

### Évaluation de l'état et des lacunes des politiques de développement de l'entraînement : le tableau de bord d'auto-évaluation

Les chapitres suivants fournissent des informations et des exemples de bonnes pratiques pour chacun des neuf domaines de recommandation. Ces recommandations peuvent être utilisées pour encourager et inspirer le développement de votre système national d'entraînement.

Basé sur une liste d'indicateurs liés à chaque recommandation, un tableau de bord d'auto-évaluation est proposé, permettant d'aider à identifier les forces et les faiblesses potentielles de votre système d'entraînement et de concevoir des améliorations et des développements futurs.

Sur la base du score total, vous pouvez placer votre système d'entraînement national sur le continuum de maturité du système d'entraînement présenté ci-dessus. Pour plus de simplicité, chaque recommandation se voit attribuer une pondération égale pouvant être convertie en un score sur 100, le score maximum étant de 900 points. Tout d'abord, chaque recommandation reçoit un score simple basé sur les réponses initiales. Ensuite, ces scores sont convertis en un score sur 100. Ces scores pondérés sont additionnés pour refléter l'état du système global. Vous trouverez ci-dessous la répartition complète des scores.

| Réponse | Oui | En partie/ En cours | Non |
|---------|-----|---------------------|-----|
| Points  | 2   | 1                   | 0   |

| Recommandation                    | Points maximum (niveau national) | Points pondérés (niveau national) | Points maximum (fédération) | Points pondérés (fédération)   |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1. Définition d' « entraînement » | 10                               | $(\text{Vos points}/10) * 100$    | 4                           | $(\text{Vos points}/4) * 100$  |
| 2. Organismes responsables        | 8                                | $(\text{Vos points}/8) * 100$     | 10                          | $(\text{Vos points}/10) * 100$ |
| 3. Inscription et recherche       | 8                                | $(\text{Vos points}/8) * 100$     | 18                          | $(\text{Vos points}/18) * 100$ |
| 4. Formation et conformité        | 24                               | $(\text{Vos points}/24) * 100$    | 28                          | $(\text{Vos points}/28) * 100$ |
| 5. Sport sécurisé                 | 12                               | $(\text{Vos points}/12) * 100$    | 22                          | $(\text{Vos points}/22) * 100$ |
| 6. Accréditation                  | 14                               | $(\text{Vos points}/14) * 100$    | 8                           | $(\text{Vos points}/8) * 100$  |
| 7. Aide aux entraîneurs           | 10                               | $(\text{Vos points}/10) * 100$    | 18                          | $(\text{Vos points}/18) * 100$ |
| 8. Femmes entraîneuses            | 20                               | $(\text{Vos points}/20) * 100$    | 14                          | $(\text{Vos points}/14) * 100$ |
| 9. Diversité dans l'entraînement  | 18                               | $(\text{Vos points}/18) * 100$    | 16                          | $(\text{Vos points}/16) * 100$ |
| Total                             | 124                              | 900                               |                             | 900                            |

| Niveau | Non structuré | Émergent    | Mature      | Hautement évolué |
|--------|---------------|-------------|-------------|------------------|
| Score  | 0–225 pts     | 226–450 pts | 451–675 pts | 676+ pts         |

# Chapitre 4 : La première étape : une définition fonctionnelle d'« Entraînement »

par John Bales et Ladislav Petrovic

## 1<sup>ère</sup> recommandation PEAK : Définition d'« entraînement »

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

Description : Les pays devraient développer une définition claire du terme « entraînement », y compris des sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique (p. ex. sport de compétition, sport de loisirs, fitness, plein air) ainsi qu'une description des caractéristiques d'un entraîneur qui différencie l'entraînement des professions apparentées (éducateur physique, instructeur, etc.). La définition devrait être reconnue au sein du système sportif du national, par exemple par l'agence gouvernementale compétente, la confédération sportive ou le comité olympique.

### 1. Introduction

Le point de départ de l'élaboration d'un cadre politique visant l'amélioration de la pratique de l'entraînement consiste à élaborer une définition pratique du terme « entraînement ». Ce chapitre fournit des exemples de définitions actuellement utilisées et invite les organisations à aller 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.

### 2. État actuel

PEAK Mapping and Good Practice Analysis (McGeehin et Harrison 2020 p 3) décrit le statut lié aux pays européens définissant le terme « Entraînement » :

« Bien qu'aucun pays n'ait la même définition, un point redondant consiste à qualifier les entraîneurs d'experts/de spécialistes dans leur domaine de sport progressif dans divers d'environnements et avec une variété d'individus. Si six pays ne disposaient pas de définition d'« entraînement », les deux tiers de ceux qui en avaient exigeaient que les entraîneurs soient qualifiés pour entraîner, qu'ils travaillent à titre rémunéré ou non. »

Exemples :

- **Irlande** – L'entraînement est un processus qui fournit des conseils, des commentaires et des directives pour donner aux participants ou aux artistes les moyens d'atteindre leurs objectifs dans le sport/l'activité physique qu'ils ont choisi.
- **Allemagne** – Un entraîneur (formateur) est la personne qui planifie, offre et dirige un entraînement spécifique à un sport dans un club et supervise les athlètes en compétition. Un instructeur propose de multiples activités sportives. Concernant le niveau de compétence, l'entraîneur et l'instructeur sont reconnus de manière égale et tous deux acquièrent les mêmes niveaux de qualification, à l'exception du niveau A et du diplôme d'études supérieures, qui ne peuvent être acquis que par des entraîneurs.
- **Portugal** – L'activité d'encadrement sportif au sens de la présente loi comprend la formation et l'orientation compétitive des sportifs, ainsi que la direction technique d'une activité sportive, exercée : a) à titre de profession exclusive ou principale, liée à une rémunération ; ou b) de manière régulière, saisonnière ou occasionnelle, que l'entraîneur perçoive ou non une rémunération ». Loi 40/2012

- **Croatie** – Un entraîneur est une personne qui planifie et prépare les athlètes pour les compétitions, organise des activités récréatives et donne des cours de sport.
- **Bulgarie** – Selon la loi sur l'éducation physique et sportive, un entraîneur/instructeur est une personne qui enseigne et entraîne dans le sport ou qui fournit des services d'entraînement dans le domaine du sport et qui est inscrite au registre du personnel d'entraînement.

L'International Sport Coaching Framework (ICCE, 2013) définit le terme d' « entraînement » comme : « un processus d'amélioration et de développement guidés dans un sport unique et à des stades de développement identifiables ».

Cette définition est issue du projet européen AEHESIS (Petry 2006), lequel a passé en revue les systèmes européens de qualification des entraîneurs et a proposé d'instaurer deux professions standard dans le domaine professionnel de l'entraînement sportif (coacher un sport) :

- Entraîneurs de sportifs axés sur la participation, c'est-à-dire les entraîneurs de débutants (enfant, junior, adulte) et de sportifs de participation/non compétitifs (enfant, junior, adulte).
- Entraîneurs d'athlètes axés sur la compétition, ce qui comprend les entraîneurs d'athlètes reconnus/compétitifs (enfants, juniors, adultes) et d'athlètes à temps plein/de haute performance.

L'European Sport Coaching Framework (Lara-Bercial, et al, 2017) réaffirme la définition de l'International Sport Coaching Framework et note qu'elle « met l'accent sur le soutien continu et pédagogique des entraîneurs aux participants et sur les signes notables de progrès attendus à la suite de cette expérience. »

Le groupe d'experts de l'UE sur le développement des compétences et des ressources humaines dans le sport accepte également la définition suivante : « Les entraîneurs sont les personnes qui planifient et dispensent un entraînement sportif, en appliquant de manière sûre des compétences et des connaissances démontrables pour des objectifs de performance, de loisirs ou de santé » (Conseil de l'Union européenne, 2017).



Photographie : Avec l'aimable autorisation de Benjamin Eagle

### 3. Leçons tirées d'autres professions : Corpus de connaissances et normes de pratique

La définition d' « entraînement » utilisée par un pays ou une fédération est la première étape à suivre pour établir les limites du poste et identifier le territoire unique dont l'entraîneur est responsable. Dans un système hautement évolué, la définition est soutenue par un corpus de connaissances relatives à l'entraînement, lequel détaille les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer en tant qu'entraîneur, et/ou la portée et les normes de pratique. Cette section décrit ces types de documents et s'adresse aux organisations

souhaitant progresser vers la reconnaissance professionnelle de l'entraînement. Ces documents ont de multiples usages, délimitant clairement les limites de l'entraînement. Ils fournissent également une base aux systèmes de formation, de certification, d'assurance qualité et d'évaluation des performances des entraîneurs.

Le corpus des connaissances est au cœur de la définition d'un métier :

- « Un corpus unique de connaissances constitue une base vers le respect, la reconnaissance et le pouvoir accordés par la société à une profession et à une discipline scientifique pleinement développées » (Butcher 2006, p. 116).
- « Le corpus de connaissances d'une profession représente son socle intellectuel commun. Il est partagé par tous les membres de la profession, quel que soit l'emploi ou la discipline d'ingénierie. Le corpus de connaissances d'ingénierie tel qu'utilisé dans ce rapport, est défini comme la profondeur et l'étendue des connaissances, des compétences et des attitudes appropriées pour entrer dans la pratique en tant qu'ingénieur professionnel responsable des activités d'ingénierie qui ont potentiellement un impact sur la santé, la sécurité et le bien-être publics. (Société nationale des ingénieurs professionnels 2013)

L'American Nurses Association fournit un exemple de définition et de normes de pratique d'une profession. Elle définit les soins infirmiers comme « la protection, la promotion et l'optimisation de la santé et des capacités, la prévention des maladies et des blessures, la facilitation de la guérison, le soulagement de la souffrance par le diagnostic et le traitement de la réponse humaine, ainsi que la défense des soins aux individus, aux familles, aux groupes, aux communautés et aux populations. » (ANA 2015. P7) et divise ses normes de pratique en composantes de processus de soins infirmiers et de rendement professionnel (voir ci-dessous). Voir [www.lindsey.edu/academics/majors-and-programs/Nursing/img/ANA-2015-Scope-Standards.pdf](http://www.lindsey.edu/academics/majors-and-programs/Nursing/img/ANA-2015-Scope-Standards.pdf) pour de plus amples informations.

#### The Standards of Practice

These standards describe a **competent level of nursing practice** demonstrated by the critical thinking model known as the **nursing process**; its six components correspond to these standards.

| Standard   | Nursing Process Component |
|------------|---------------------------|
| Standard 1 | Assessment                |
| Standard 2 | Diagnosis                 |
| Standard 3 | Outcomes Identification   |
| Standard 4 | Planning                  |
| Standard 5 | Implementation            |
| Standard 6 | Evaluation                |

#### The Standards of Professional Performance

These standards describe a **competent level of behavior in the professional role** appropriate to their education and position.

| Standard    | Professional Performance             |
|-------------|--------------------------------------|
| Standard 7  | Ethics                               |
| Standard 8  | Culturally Congruent Practice        |
| Standard 9  | Communication                        |
| Standard 10 | Collaboration                        |
| Standard 11 | Leadership                           |
| Standard 12 | Education                            |
| Standard 13 | Evidence-based Practice and Research |
| Standard 14 | Quality of Practice                  |
| Standard 15 | Professional Practice Evaluation     |
| Standard 16 | Resource Utilization                 |
| Standard 17 | Environmental Health                 |

(ANA2015. P15)

- Application au domaine de l'entraînement

Existe-t-il un corpus unique de connaissances relatif à l'entraînement qui définisse le domaine pouvant être utilisé pour établir des normes et des programmes ? Certains programmes universitaires qualifiés de diplômes d'entraîneur sont en réalité des programmes de sciences du sport, couvrant les sciences standard du sport et de l'exercice sans traiter des connaissances et des compétences uniques requises pour être un bon entraîneur. Aux États-Unis, SHAPE America a élaboré des *National Standards for Sports Coaches (normes nationales pour les entraîneurs sportifs)* qui identifient 42 normes réparties en 7 responsabilités principales. (SHAPE America 2019 et Gano-Overway, et al., 2020)

Ces principales responsabilités sont les suivantes :

**1. Définir une vision, des objectifs et des normes pour le programme sportif**

Les entraîneurs développent une philosophie et une vision clairement définies.

**2. Adopter et soutenir des pratiques éthiques**

Les entraîneurs font preuve de et enseignent un comportement éthique.

**3. Établir des relations**

Les entraîneurs développent des compétences pour communiquer, collaborer, éduquer et soutenir toutes les parties prenantes d'un programme.

**4. Développer un environnement sportif sécurisé**

Les entraîneurs créent un environnement sportif émotionnellement et physiquement sûr.

**5. Créer un environnement sportif positif et inclusif**

Les entraîneurs font la promotion des avantages physiques, psychologiques et sociaux des athlètes et promeuvent la participation au sport.

**6. Dispenser des entraînements et préparer aux compétitions**

Les entraîneurs planifient, enseignent, évaluent et adaptent afin de mener des pratiques sportives de qualité et de préparer aux compétitions.

**7. Viser l'amélioration continue**

Les entraîneurs s'améliorent continuellement grâce à l'autoréflexion, au mentorat, au perfectionnement professionnel, à l'évaluation et à l'auto-prise en charge.

Ci-dessous sont listés des exemples de normes relevant de la responsabilité primaire n° 4, « **Développer un environnement sportif sécurisé** ». Il existe également une documentation supplémentaire décrivant les ressources et les recherches qui appuient chaque norme.

**Norme 12 : Créer un environnement respectueux et sûr, exempt de harcèlement et d'abus.**

Les entraîneurs sportifs traitent avec respect les athlètes et l'ensemble du personnel concerné par le programme. Ils utilisent également leur pouvoir personnel et officiel de manière responsable pour réduire et signaler les risques d'abus et/ou de harcèlement sexuel. Les entraîneurs sportifs sont proactifs en matière de prévention des comportements d'intimidation et/ou de bizutage de la part des athlètes, du personnel ou des spectateurs.

**Norme 13 : Collaborer avec les directeurs de programme pour s'acquitter de toutes les responsabilités légales et des procédures de gestion des risques associées à l'entraînement.**

Les entraîneurs sportifs comprennent les responsabilités légales de leur poste. Les entraîneurs sportifs identifient et minimisent les risques potentiels en s'orientant sur de saines pratiques de gestion des risques.

**Norme 14 : Identifier et atténuer les conditions physiques, psychologiques et socioculturelles prédisposant les athlètes aux blessures.**

Les entraîneurs sportifs sont conscients de la façon dont l'état de santé, la structure corporelle, les conditions physiques et les périodes de croissance peuvent prédisposer les athlètes aux blessures usuelles propres au sport. Les entraîneurs sportifs sont conscients que le manque de sommeil, la fatigue, la mauvaise alimentation et/ou l'état affectif d'un athlète peuvent justifier une modification des plannings d'entraînement pour éviter les blessures.

**Norme 15 : Surveiller les conditions environnementales et modifier au cas par cas la participation afin de garantir la santé et la sécurité des participants.**

Les entraîneurs sportifs respectent les normes établies par les organisations nationales de sécurité et/ou les lois locales/étatiques relatives à la surveillance des conditions environnementales (c-à-d. la facilitation de l'hydratation) pour modifier ou arrêter le jeu. Les entraîneurs sportifs collaborent avec des professionnels qualifiés en médecine du sport pour surveiller les conditions environnementales telles que la chaleur, le froid ou la foudre.

**Norme 16 : Réduire les blessures potentielles en instaurant des principes et des procédures de formation sûrs et appropriés.**

Les entraîneurs sportifs instaurent des procédures d'entraînement sécurisées. Ils assurent la sécurité des installations et de l'équipement, instaurent des procédures d'entraînement sécurisées et supervisent les athlètes pendant l'entraînement. Les entraîneurs sportifs reconnaissent les facteurs biomécaniques adjacents aux blessures aiguës et chroniques liées à leur sport et suivent les principes d'entraînement physiologiques appropriés pour éviter le surentraînement ou les blessures.

**Norme 17 : Développer une prise de conscience des blessures courantes dans le sport et fournir des soins immédiats et appropriés en pratique.**

Les entraîneurs sportifs sont formés à la RCR/aux premiers soins et à la sensibilisation et à la prévention des commotions cérébrales. En réponse à une blessure, les entraîneurs sportifs activent le plan d'action d'urgence. Ils réagissent également à la blessure et/ou orientent l'athlète vers les professionnels de la santé appropriés.

**Norme 18 : Soutenir les décisions des professionnels en médecine du sport pour aider les athlètes à reprendre en bonne santé après une blessure.**

Les entraîneurs sportifs travaillent avec des professionnels de la médecine sportive pour assurer un retour réussi après une blessure. Les entraîneurs sportifs fourniront un environnement de soutien permettant à l'athlète blessé de maintenir des interactions sociales pendant la phase de réadaptation et de résoudre les problèmes psychologiques découlant du retour à la participation (par exemple, la confiance en soi, la motivation, la peur des blessures, etc.).

**Norme 19 : Appliquer et encourager les pratiques nutritionnelles promouvant la santé et la sécurité des athlètes.**

Pour promouvoir un mode de vie sain, les entraîneurs sportifs appliquent des pratiques nutritionnelles saines (c'est-à-dire fondées sur la recherche, sûres et efficaces) avec leurs athlètes et dans leur propre vie. Ils favorisent auprès de l'athlète des habitudes alimentaires sûres et saines et encouragent une image corporelle saine. Les entraîneurs sportifs identifient de manière proactive les troubles alimentaires potentiels et orientent les athlètes vers une assistance professionnelle appropriée.

**Norme 20 : Fournir aux athlètes des informations précises sur les médicaments et les compléments et plaider pour une participation sportive sans drogue.**

En obtenant des informations actuelles basées sur la recherche, les entraîneurs sportifs sont une source d'informations fiable concernant les compléments/médicaments spécifiques et leur impact potentiel sur la

performance et la santé. Les entraîneurs sportifs interviendront et/ou dirigeront les athlètes vers les experts appropriés lorsque des changements importants seront notifiés dans la composition corporelle, l'apparence physique, la personnalité et les comportements inhabituels pouvant être liés à la drogue.

## 4. Conclusion

En évoluant vers une approche professionnelle de l'entraînement, les concepts décrits dans ce chapitre font apparaître une définition claire ainsi qu'un ensemble de connaissances et de normes et fournissent une base importante pour apporter clarté et précision à la pratique de l'entraînement. Plusieurs pays européens n'ayant pas encore élaboré ces documents de base, il s'agira d'une étape importante dans l'amélioration des systèmes d'entraînement en Europe.

## 5. Références et lectures complémentaires

American Nurses Association (ANA) (2015). Nursing: Scope and Standards of Practice, 3<sup>ème</sup> édition. Publié par Nursesbooks.org

Butcher, H. (2006). Integrating nursing theory, nursing research, and nursing practice. In J. P. Cowen & S. Moorehead (Eds.), Current issues in nursing (7<sup>ème</sup> ed., p. 112–122). St. Louis, MO: Mosby.

Commission européenne du Sport (2019). Expert Group on Skills and human resources development in sport – guidelines regarding the minimum requirements in skills and competences for coaches.

Gano-Overway, L., Thompson, M., & Van Mullem, P. (2020). National standards for sport coaches: Quality coaches, quality sports (3<sup>ème</sup> ed.). Jones & Bartlett Learning.

Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement, Association des fédérations internationales des Jeux olympiques d'été et Leeds Beckett University. (2013). International Sport Coaching Framework (version 1.2). Human Kinetics: Champaign, IL.

Lara-Bercial, S., North, J., Härmäläinen, K., Oltmanns, K., Minkhorst, J., & Petrovic, L. (2017). The European Sport Coaching Framework. Human Kinetics: Champaign, IL.

McGeekin, M., et Harrison, H. (2020). Rapport de bonnes pratiques PEAK

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations. (Méthodologie et recommandations de bonnes pratiques PEAK.)

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report. (Rapport de recherche PEAK)

Société nationale des ingénieurs professionnels (NSPE). (2013) Corps de connaissances en ingénierie professionnelle. [nspe-body-of-knowledge.pdf](https://www.nspe.org/body-of-knowledge.pdf)

Petry, K., Froberg, K., & Madella, A. (2006). Rapport AEHESIS de troisième année. L'Institut d'études européennes sur le développement du sport et les loisirs, Université allemande du sport de Cologne.

SHAPE America (2019) <https://blog.shapeamerica.org/2019/02/7-core-responsibilities-of-sport-coaches/> and [www.shapeamerica.org/standards/coaching/](https://www.shapeamerica.org/standards/coaching/)

# Chapitre 5 : Organismes responsables de l'entraînement

par John Bales, Mark Wolf et Paulina Tomczyk

## 2<sup>ème</sup> recommandation PEAK : Organismes responsables de l'entraînement

**Définir clairement les organismes responsables du développement, de la promotion et de la gestion de l'entraînement au sein du pays.**

Description : Un organisme, ou un groupe d'organismes, doit être clairement responsable du secteur de l'entraînement, et ses responsabilités doivent être clairement définies. Ces organismes devraient entre autres jouer des rôles précis dans la réglementation et le soutien de l'entraînement, y compris le développement des exigences de qualification, la définition d'un système national d'accréditation et le suivi global des entraîneurs. Selon le pays, les ministères gouvernementaux, les comités olympiques, les organisations sportives nationales ou les organisations spécifiques aux entraîneurs pourraient assumer ces responsabilités. En parallèle, les fédérations nationales devraient avoir identifier leur stratégie et leur confier la responsabilité de la formation des entraîneurs dans leur sport.

### 1. Introduction

Quelles structures et organisations d'entraînement sont nécessaires pour servir au mieux les athlètes, les entraîneurs et autres parties prenantes, y compris les clubs sportifs, les fédérations et agences sportives régionales et nationales ?

Ce chapitre décrit les facteurs à prendre en compte et apporte des exemples de différentes organisations responsables de l'entraînement en Europe. Il est au minimum nécessaire de prononcer une responsabilité claire pour l'entraînement ; dans un contexte professionnel, il existe un partage des responsabilités entre un organisme de réglementation qui établit des règlements professionnels, des normes de pratique et des codes de déontologie, et une association professionnelle pour faire avancer les intérêts de la profession et de ses membres.

### 2. Structures d'entraînement

L'expression classique issue de la branche de l'architecture selon laquelle « la forme suit la fonction » a été largement appliquée à la détermination de structures organisationnelles optimales. La formation des entraîneurs, leur accréditation et représentation constituent les trois fonctions primaires pour développer un système d'entraînement optimal.

Souvent, la première étape sur le chemin de l'instauration d'un système d'entraînement consiste à développer un programme de formation des entraîneurs. Pour établir une norme nationale commune d'entraînement dans différents sports, une organisation d'entraînement spécifique ou un département d'entraînement au sein d'une confédération sportive peut être créé pour développer et fournir un programme national et guider les fédérations sportives dans les aspects spécifiques au sport. Dans la plupart des professions, la formation est dispensée dans le cadre de programmes menant à un diplôme d'enseignement supérieur. Dans de nombreux pays, où l'entraînement n'est peut-être pas reconnu comme une profession et où la formation des entraîneurs a été initiée par les fédérations sportives, un double système de formation professionnelle s'est créé par le biais des fédérations sportives et des programmes menant à un diplôme d'entraîneur, provoquant souvent une duplication pour les ces derniers qui peuvent devoir se qualifier dans les deux systèmes. D'où la nécessité d'aborder les structures et les responsabilités et de créer des processus de reconnaissance mutuelle des qualifications.

La deuxième fonction essentielle est l'octroi de licences aux entraîneurs : afin de développer un système d'entraînement, il est essentiel de savoir s'il faut établir des normes et des règlements formels indiquant qui est éligible pour entraîner. Le chapitre 10 de ce cadre aborde spécifiquement les aspects de la délivrance des licences aux entraîneurs. Ce chapitre exposera les considérations relatives aux structures appropriées pour réglementer l'entraînement.

Représenter et faire entendre la voix de l'entraîneur dans les décisions critiques d'une organisation est également un élément essentiel au système d'entraînement. Ce point de vue est fortement étayé par les propos d'un haut responsable sportif :

« Les entraîneurs doivent faire entendre leur voix aux tables décisionnelles du sport. Il semble y avoir une perception croissante que les entraîneurs seraient des techniciens, responsables du développement technique ou tactique des athlètes, et une reconnaissance décroissante de l'importance de l'entraîneur en tant que lien le plus proche de l'athlète, la personne la plus responsable du développement général de l'athlète, et le leader de la prestation sportive. Nous avons trop souvent des discussions impliquant des athlètes et des organisateurs de ligue sans que l'entraîneur puisse indiquer son point de vue. »

Des exemples de structures existantes qui soutiennent ces trois fonctions clés dans différents pays européens sont présentés ci-dessous.

### 3. Exemples tirés de pratique courante

Plusieurs pays disposent d'organisations spécifiquement chargées de la formation des entraîneurs, par exemple :

**Belgique (Flandre)** – Vlaamse Trainersschool [École flamande de formation des entraîneurs]

**Roumanie** – Centre national d'éducation et de formation des entraîneurs, une unité du ministère roumain de la Jeunesse et des Sports. <http://www.cnfpa-sna.ro>

**Luxembourg** – L'École Nationale de l'Éducation Physique et des Sports est responsable de la formation sportive.

Il existe de nombreux exemples d'associations d'entraîneurs dans des contextes multisports et spécifiques au sport. Il s'agit d'organismes indépendants, dirigés par leurs membres entraîneurs, et qui représentent la voix des entraîneurs dans le système sportif.

**Coaching Portugal** (Treinadores Portugal) est une confédération de 26 associations d'entraîneurs spécifiques à un sport et a été fondée en 1996. Son objectif consiste à améliorer la reconnaissance sociale des entraîneurs, travaille sur toutes les questions relatives à la carrière et à la formation de l'entraîneur, et agit comme une voix de l'entraîneur auprès d'organismes nationaux et internationaux tels que l'Institut portugais du sport, le secrétaire d'État pour la jeunesse et les sports, le Conseil national du sport, le Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement sportif, UNI Europe et la Commission européenne.

**L'Association professionnelle des entraîneurs du sport allemand** (Berufsverband der Trainerinnen und Trainer im deutschen Sport e.V. – BVTDS) a été créée en 2012. Ses membres sont des entraîneurs à temps plein ou à temps partiel actifs dans le sport allemand et disposant d'une qualification professionnelle, par ex. un diplôme d'entraîneur ou un diplôme d'éducation physique ou une accréditation A ou B (DOSB). Elle œuvre pour la reconnaissance sociale et la sécurité future des entraîneurs professionnels, l'amélioration des contrats de travail et des salaires comparables à la fonction publique, la réglementation du temps de travail, la sécurité au travail, la prévoyance retraite et l'égalité des entraîneurs hommes et femmes en matière de salaire et de carrière.

**La « Fédération hellénique des entraîneurs et entraîneurs sportifs » (POPA)**, a été fondée en 2010 pour organiser et coordonner les activités des entraîneurs de tous les sports, olympiques et non olympiques, sur la base de leurs problèmes communs. Les membres sont des associations d'entraîneurs issues de treize sports. POPA estime qu'il est impératif que les entraîneurs participent à la prise de décision dans le sport et s'efforce d'établir une base juridique solide et de meilleures conditions de travail pour les entraîneurs. [villiotis-popa.pdf \(icce.ws\)](#)

**L'Association panhellénique des entraîneurs de canoë-kayak** (Grèce) a été fondée en 1996 et l'adhésion est ouverte à tous les entraîneurs de canoë-kayak. Sa mission consiste à sauvegarder et promouvoir les intérêts économiques, assurantiels, sociaux et syndicaux de ses membres ; la formation scientifique et technique de ses membres ; et la promotion, le développement et la diffusion de toutes les disciplines du canoë et du kayak. C'est un membre actif de POPA, l'organisation faîtière représentant les entraîneurs de tous les sports.

**Entraîneurs professionnels de Finlande – SAVAL** (Suomen Ammattivalmentajat) a été fondée en 2002 pour représenter les entraîneurs rémunérés à temps plein et à temps partiel en Finlande. Elle mène des négociations collectives vitales et un travail de lobby au nom de la profession, gère une caisse de chômage et des prestations pour ses membres et est affiliée à un grand syndicat du secteur privé, la Confédération des syndicats des professionnels et des cadres de Finlande (Akava).

**L'association finlandaise des entraîneurs** (Suomen Valmentajat), fondée en 1975, est le quartier général de tous les entraîneurs (rémunérés et bénévoles) et l'organisation faîtière des associations d'entraîneurs spécifiques aux sports. Ces deux organisations travaillent en étroite collaboration pour renforcer l'encadrement et soutenir tous les entraîneurs de Finlande.

Ces exemples illustrent différentes approches adoptées dans différents pays. Au Portugal et en Grèce, les associations d'entraîneurs sont des confédérations d'associations d'entraîneurs spécifiques à un sport et tirent parti de la loyauté et de l'engagement primaires des entraîneurs envers leur propre sport. En Allemagne et en Finlande, l'association des entraîneurs est basée sur les adhésions individuelles des entraîneurs de tous les sports, SAVAL en Finlande faisant partie d'un syndicat majeur.

Certains pays ont clairement délimité la séparation des responsabilités entre les différentes organisations, de sorte que les associations d'entraîneurs énumérées ci-dessus sont associées à une agence de réglementation :

**Allemagne** – La Confédération allemande des sports olympiques (DOSB) est responsable de l'entraînement et des accréditations, tandis que l'Association professionnelle des entraîneurs du sport allemand (Berufsverband der Trainerinnen und Trainer im deutschen Sport eV - BVTDS) plaide pour la reconnaissance sociale des entraîneurs allemands et l'amélioration de leurs conditions de travail.

**Portugal** – La Confédération des entraîneurs (Treinadores Portugal) est le porte-parole des entraîneurs portugais, travaillant sur tous les aspects de la carrière des entraîneurs, de la formation et de la reconnaissance sociale. L'Institut portugais du sport et de la jeunesse (Instituto Português do Desporto e Juventude - IPDJ) gère le programme d'accréditation des entraîneurs.

**Finlande** – Le Comité olympique finlandais supervise le développement des entraîneurs, soutenu par deux associations d'entraîneurs multisports : l'Association finlandaise des entraîneurs (Suomen Valmentajat Ry) est l'organisme faîtière des entraîneurs et des réseaux d'entraîneurs pour différents sports en Finlande. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif fondée en 1975 ; Entraîneurs professionnels de Finlande (SAVAL) est un syndicat de services et de lobbying pour les entraîneurs finlandais, créé en 2002. Les deux associations d'entraîneurs travaillent en étroite collaboration pour accroître le respect et la reconnaissance des entraîneurs, traiter des questions d'éthique et se rencontrer régulièrement pour coordonner stratégies et activités.

## 4. Un contexte d'entraînement professionnel

Dans les systèmes qui incluent des entraîneurs de carrière qui vivent de l'entraînement, les questions liées à la pratique professionnelle, à la réglementation de l'entraînement et à la voix des entraîneurs dans les décisions du système sportif deviennent centrales.

Une profession nécessite généralement une législation gouvernementale pour établir un organisme de réglementation et une autorisation d'exercer. En principe, un tel organisme établira des normes, accordera l'utilisation d'un titre protégé, accrédiitera des programmes de formation et sera habilité à retirer le permis d'exercice en tant que processus disciplinaire ultime pour qui enfreindrait le code de conduite.

L'argument en faveur de la réglementation d'une profession repose sur la « protection du public », selon laquelle la profession doit être réglementée parce qu'une mauvaise qualité de service représenterait un danger pour une partie de la société. Dans le cas de l'entraînement, cet argument est basé à la fois sur la très forte influence que les entraîneurs ont sur leurs athlètes, en particulier les jeunes athlètes, et sur l'impact d'un entraînement contraire à l'éthique - avec trop d'exemples très pénibles de différentes formes d'abus et d'intimidation au sein de plusieurs pays. Cela a engendré la création de codes de déontologie pour les entraîneurs et la législation sur la protection des athlètes ou des enfants, mais l'application s'avère très difficile sans une forme de réglementation qui déterminerait qui est compétent pour entraîner.

La gestion des risques représente une autre motivation de poids pour réglementer l'entraînement, soit formellement par le biais de la législation gouvernementale, soit moins formellement par le biais des politiques des fédérations et des clubs. Le processus d'octroi d'accréditations comprend à la fois une mesure de la qualité liée aux normes de formation et une mesure comportementale liée au respect du code de conduite.

Une association professionnelle est un organisme composé de membres et indépendant du gouvernement, qui défend et prête sa voix aux membres et à la profession et fournit des services tels que des services juridiques, une assistance pour les contrats, le développement professionnel, etc. Dans les professions « pures », (c-à-d strictement réglementées comme la médecine, le droit et l'éducation) être membre en règle est une exigence pour exercer.

La répartition des responsabilités entre ces deux types d'organismes, à savoir l'organisme de réglementation et l'association de membres, vise à éviter d'avoir le même organisme à la fois pour défendre et discipliner les membres. Ce serait par exemple le cas si une association d'entraîneurs était à la fois dans la position de représenter un entraîneur accusé d'avoir enfreint le code d'éthique et de réglementer et de défendre l'entraînement contre les pratiques contraires à l'éthique. D'autres professions ont donc réparti ces responsabilités entre un collège chargé de réglementer et de discipliner les membres de la profession et une association professionnelle chargée de défendre et de représenter les intérêts des membres.

En sport, idéalement, il existe une agence quasi-gouvernementale multisports qui établit les normes et conduit le processus disciplinaire, et un organisme de membres distinct. Au sein d'un sport, la fédération pourrait sinon servir d'agence d'accréditation, et une association d'entraîneurs indépendante et spécifique au sport défendrait les entraîneurs. Cela est toujours source de conflit d'intérêts car le sport pourrait se montrer réticent à discipliner un entraîneur en raison de l'impact sur sa réputation et ses performances.

En l'absence de législation gouvernementale réglementant l'entraînement, les engagements des partenaires envers les normes d'entraînement peuvent atteindre certains des mêmes objectifs. Pour régler ce conflit, il convient que les employeurs d'entraîneurs exigent une licence. Si la fédération établit une politique selon laquelle tous les entraîneurs doivent être accrédités pour entraîner dans une compétition sanctionnée, ou si les clubs (éventuellement pour des raisons d'assurance) n'autorisent que les entraîneurs accrédités à mener des séances d'entraînement ou entraîner lors de compétitions, ces exigences d'accréditation réglementeraient efficacement qui peut entraîner et fourniraient un mécanisme pour appliquer les mesures disciplinaires.

## **5. Le rôle des associations d'entraîneurs**

Deux projets Erasmus+, CoachNet (2010-2013) et CoachForce21 (2018-2021), se sont spécifiquement concentrés sur la représentation des entraîneurs, sur la situation actuelle et les fonctions des associations

d'entraîneurs. Le tableau 1 montre les principaux problèmes auxquels sont confrontés les entraîneurs identifiés dans le projet Coach Net.

Tableau 1 : Problèmes indicatifs auxquels sont confrontés les entraîneurs (Duffy et al. 2013)

| <b>Problèmes indicatifs auxquels sont confrontés les entraîneurs</b><br>(avec variation selon fonction ; catégorie de statut ; sport ; pays ; contexte de travail)                              |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Emploi</b><br>Contrats précaires<br>Absence de contrats et conditions standards<br>Heures de travail<br>Responsabilités professionnelles<br>Code de conduite<br>Vérification des antécédents | <b>Formation</b><br>Qualifications<br>Évolution professionnelle<br>Double carrière<br>Dernières évolutions dans le sport et l'entraînement | <b>Bien-être et reconnaissance</b><br>Santé et soins médicaux<br>Gestion des relations<br>Retraite et pensions<br>Accréditation<br>Rôle des agents |

Le rapport CoachForce 21 « European Coaches' Association Map 2020 – Presence and Impact » décrit les principales fonctions remplies par les associations d'entraîneurs en tant que plaidoyer, représentation et formation, et fournit les exemples que BVTDS (Allemagne) « se bat pour la reconnaissance sociale des entraîneurs et pour une amélioration de leur situation de travail », Treinadores Portugal a pour mission de « représenter et défendre les intérêts des entraîneurs auprès des organisations publiques et privées » et SAVAL (Finlande) « accompagne en matière d'emploi et exerce un travail de lobby en faveur de la profession ». (Lara-Bercial et al 2020, P 19).

Les associations d'entraîneurs font face à de nombreux défis pour accomplir ces fonctions, y compris le manque de reconnaissance et d'appréciation du public pour le rôle important que jouent les entraîneurs dans la communauté, le développement de relations de travail positives entre les associations d'entraîneurs et les fédérations nationales de sport, et le fait d'attirer et de retenir des membres pour assurer un modèle financier durable. Par exemple, en Suisse, l'Union des entraîneurs suisses de football et l'Association suisse de tennis professionnel soulignent l'importance d'être des organismes indépendants tout en tissant des liens étroits avec leurs fédérations nationales. Ces organismes d'entraînement spécifiques au sport sont des entités juridiques dotées de conseils démocratiquement élus, basées sur le droit suisse des associations, et entretiennent un échange très intensif avec leur fédération sportive. Leurs tâches principales comprennent la formation et la formation continue, ainsi que le soutien sur les questions juridiques liées au marché du travail, telles que l'assurance, la protection juridique, les consultations, la planification de carrière et le salaire/la rémunération. Les organisations sont financées par les cotisations des membres et des sponsors.

L'Union des entraîneurs suisses de football a identifié trois questions auxquelles il convient de répondre pour créer une association d'entraîneurs :

1. Qu'offre cette association qui n'existe pas déjà ? (Motif de l'existence)
2. En quoi cette association se distingue-t-elle des associations déjà existantes ? (Différenciation)
3. Quel est le lien avec le système/les organismes existants ? (Coopération)

## 6. La perspective de l'athlète : leçons tirées de l'émergence des associations d'athlètes

L'implication des principales parties prenantes dans les processus de gouvernance et de prise de décision est reconnue comme une exigence importante de la bonne gouvernance dans le sport<sup>1</sup> et est liée au principe de démocratie. Consulter et inclure les parties prenantes et collaborer pour développer un partenariat straté-

1 Indicateurs Ref PtG et principes Eu GG

gique pour le sport encourage à utiliser les connaissances d'experts et la perspective importante sur le terrain que des acteurs tels que les athlètes et les entraîneurs apportent. Il est également courant d'établir des normes minimales pour les parties prenantes comme condition de leur implication, notamment en matière de représentation, de légitimité et de démocratie. De ce point de vue, les associations d'entraîneurs, en tant que représentation collective et démocratique des droits et des intérêts des entraîneurs, seraient les mieux placées pour les représenter.

Il est important de garder à l'esprit que, tout comme dans le cas des athlètes, les entraîneurs ont les mêmes droits fondamentaux que toute autre personne, citoyens et travailleurs, et que ceux-ci ne peuvent être restreints ou redéfinis unilatéralement par les organisations sportives<sup>23</sup>. Les entraîneurs ont notamment le droit de former un syndicat ou une association pour représenter leurs intérêts ou pour négocier les conditions de leur implication dans le sport.

L'implication des athlètes eux-mêmes s'est révélée un facteur essentiel pour permettre au mouvement des associations d'athlètes de se développer en tant que représentation efficace des athlètes. Les associations d'athlètes sont créées par des athlètes et pour des athlètes, visant à représenter exclusivement les droits et intérêts collectifs de ces derniers dans un sport et/ou un pays donné. Cela leur permet de garder une légitimité en tant que porte-paroles des athlètes et une relation privilégiée avec leurs membres.

Les associations d'athlètes sont généralement financées par différentes sources de revenus. Premièrement, pour devenir membre d'une association, chaque athlète doit payer une cotisation. Le montant des frais serait souvent établi en tenant compte du statut et du revenu d'un athlète (par exemple, des frais différents pour les hommes et les femmes, les premières divisions et les divisions inférieures, les athlètes à la retraite). De nombreuses associations perçoivent également des subventions spécifiques (par exemple, pour des projets ou des activités spécifiques) d'institutions publiques ou d'organisations sportives ou s'engagent dans des activités commerciales telles que des événements ou des partenariats avec des sponsors.

La professionnalisation des associations d'athlètes est liée à leur croissance commerciale et à leur indépendance, ainsi qu'à l'embauche de personnel professionnel pour fournir différents types de services à leurs membres. De nombreuses associations d'athlètes concentrent leur action sur 1) la représentation des athlètes 2) la formation et le développement personnel 3) les partenariats, l'activisme et la communauté<sup>4</sup>.

De plus amples informations et des conseils sur la création d'une association d'athlètes pouvant être utiles pour ceux qui souhaitent créer une association d'entraîneurs sont notifiés dans le Guide des joueurs pour le dialogue social<sup>5</sup>, le livret « Améliorer le soutien des associations de joueurs aux athlètes féminines »<sup>6</sup> ou d'autres publications liées au dialogue social<sup>7</sup>.

## 7. Conclusion

Les structures pour développer au mieux l'entraînement dans un pays ou un organisme dépendront des stratégies, des fonctions et de l'histoire du pays. Ce chapitre présente différentes questions à prendre en compte

2 [https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official\\_udpr.pdf](https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official_udpr.pdf)

3 [https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official\\_udpr.pdf](https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official_udpr.pdf)

4 Voir l'exemple des joueurs de rugby d'Irlande : Represent, Develop, Engage (Représenter, développer, engager).  
<https://www.rugbyplayersireland.ie/>

5 <https://euathletes.org/wp-content/uploads/2017/06/2010-EU-Athletes-Players-Guide-EN.pdf>

6 <https://euathletes.org/wp-content/uploads/2018/02/2017%20-%20SWAFE%20-%20Improving%20player%20associations%27%20support%20for%20women%20athletes.pdf>

7 <https://euathletes.org/resources/essdc/>

pour déterminer la structure optimale et décrit les structures typiques d'autres professions. Des exemples de structures et de fonctions de différents organismes européens sont fournis. Dans un système hautement évolué, les associations d'entraîneurs indépendants fournissent une voix et des services importants aux entraîneurs, avec une structure distincte qui réglemente et octroie des accréditations aux entraîneurs.

## 8. Références

Calvo, G., Lara-Bercial, S., North, J., & Moustakas, L. (2020) European Coaches Associations Map 2020 Presence and Impact.

Duffy, P., Hartley, H., Bales, J., Crespo, M., Dick, F., Vardhan, D., Nordmann, L., & Curado, J. (2011) "Sport coaching as a 'profession': challenges and future directions." *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(2), 93–124.

Duffy, P., North, J., Curado, J. & Petrovic, L. 2013. Coach Net – the further development of a coordinated network for Sport Coaching in Europe (Rapport final). ICCE. P. 58

Lara-Bercial, S., Bales, J., & North, J. (2020). "Coaching Around the World: On Becoming a Profession". In Resende, R., and Gomes, A. (Eds.), *Coaching for Human Development and Performance in Sports* (pp. 93–121). Cham, Suisse : Springer.

Lara-Bercial, S., Calvo, G., North, J., Moustakas, L., & Petry, K. (2020). European Coaches' Association Map 2020 – Presence and Impact. CoachForce 21. [www.coachforce.eu/project-outputs](http://www.coachforce.eu/project-outputs)

Lara-Bercial, S. & Calvo, G. (2020). Coaches' Representation Case Study Collection. CoachForce 21. [www.coachforce.eu/project-outputs](http://www.coachforce.eu/project-outputs)

McGeekin, M., et Harrison, H. (2020). Rapport de bonnes pratiques PEAK

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations. (Méthodologie et recommandations de bonnes pratiques PEAK.)

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report. (Rapport de recherche PEAK)

## Chapitre 6 : Inscription et recherche des entraîneurs

par John Bales et Priit Vene

### 3<sup>ème</sup> recommandation PEAK : Inscription et recherche des entraîneurs :

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

Description : La littérature sur l'élaboration des politiques souligne régulièrement le besoin de collecte de données et de preuves pour soutenir non seulement la formulation de la politique, mais aussi pour évaluer la qualité de la mise en œuvre et vérifier si une politique atteint ses objectifs. Malgré cette importance largement reconnue, l'enregistrement et la collecte de données appropriés dans l'entraînement sportif sont une faiblesse dans de nombreux pays européens. Les différents pays doivent donc être en mesure de collecter et de suivre des données fiables relatives à la main-d'œuvre des entraîneurs sportifs nationaux. Les données suivies doivent inclure des informations spécifiques à l'entraînement (par exemple, le statut d'activité, le statut de travail, le sport, le niveau d'entraînement) et démographiques (par exemple, le sexe, l'âge, les antécédents) pouvant aider à éclairer la politique. La recherche devrait également compléter cette collecte de données en fournissant des informations sur la mise en œuvre, le succès et les défis associés à la coaching policy et à ses objectifs.

### 1. Introduction

« Ce n'est plus négociable. Nous avons besoin d'une base de preuves pour obtenir un financement gouvernemental ou établir une politique gouvernementale. » Kerry Harrison, Gouvernement de l'État de Victoria, Australie. (Swinburne 2021)

La disponibilité de données précises et fiables sur lesquelles fonder les décisions et suivre les progrès a été identifiée comme faiblesse importante des systèmes d'entraînement en Europe. (Moustakas 2020). Ce chapitre fournit deux exemples dans lesquels des systèmes efficaces de gestion des données, y compris les informations clés sur le statut actif ou inactif de l'entraîneur, ont été mis en place.

### 2. Exemples de systèmes d'inscription des entraîneurs

#### Le registre des entraîneurs estoniens (Vene, 2021)

Le lancement du registre estonien des entraîneurs remonte à 2004, lorsque le système officiel de qualification des entraîneurs a été approuvé et que le processus d'attribution des qualifications a été instauré. Dans un premier temps, les enregistrements étaient conservés sur des feuilles de calcul Excel. Mais le volume et la complexité des données ont rapidement exigé une solution plus spécifique et en 2007, une base de données Web a été conçue et mise en place. Le registre étant principalement axé sur l'enregistrement des qualifications, l'ensemble de données comprenait des données personnelles (code d'identification, coordonnées, formation formelle) et les qualifications délivrées.

À ce stade, le registre des entraîneurs estoniens était précieux pour inscrire les entraîneurs qualifiés, mais ne donnait pas une image de toutes les personnes qui entraînaient réellement. Pour répondre à cette question et d'autres concernant la nécessité de fournir des données à l'administration sportive estonienne, le registre estonien des organisations sportives (ESOR) a été créé en 2008. Dès le début, le processus a été réalisé en coopération avec Statistics Estonia, le principal centre de compétence en matière de données et une institu-

tion officielle responsable de la gouvernance des données dans le pays. L'ensemble de données spécifiques sur les sports collectées précédemment par Statistics Estonia a été inclus dans l'ESOR dans le but que le registre puisse ultérieurement reprendre le rôle de collecteur de données. En 2009, Statistics Estonia et ESOR ont tous deux collecté des données en parallèle et, depuis 2010, ESOR assume l'entière responsabilité de la collecte des données, devenant le fournisseur officiel de données pour Statistics Estonia. En conséquence, les clubs sportifs et les écoles sont tenus de soumettre des données ESOR relatives au nombre de stagiaires par disciplines et groupes d'âge, aux codes d'identification des entraîneurs, aux noms, qu'ils soient bénévoles ou employés et, s'ils sont employés, de spécifier le type d'accord légal (en vertu des contrats de travail ou de la loi sur le droit des obligations). Les organismes sportifs sont tenus de mettre à jour les données au moins une fois par an avant le 31 octobre.

En 2010, le registre estonien des installations sportives a été instauré et les trois registres ont été regroupés sous le nom « Estonian Sports Register » (registre estonien des sports ESR). L'ESR a obtenu le statut de registre d'état.

Conjointement sous l'égide du Registre estonien des sports (ESR), les bases de données contribuent à concevoir une grande variété de politiques sportives et agissent comme un outil pour mettre ces politiques en pratique. L'ESR a fourni des données précieuses pour créer le plan de développement de l'État estonien relatif au sport, « Les fondements de la politique sportive estonienne jusqu'en 2030 » (adopté par le Parlement estonien le 18/02/2015) et son suivi annuel des progrès. Sur la base de l'ESR, le régime de soutien salarial de l'État au profit des entraîneurs a été conçu et mis en pratique en 2015. Pendant la crise du COVID, l'ESR s'est avéré inestimable pour développer et gérer les mesures de soutien de l'État au sport.

## **Flandre (Belgique)**

Un autre exemple de système de registre des entraîneurs très évolué est le Flemish Interactive Coaching Monitoring System (système flamand de surveillance interactive des entraîneurs FICOMS), développé par Sport Flanders. Son approche comprend trois éléments primaires :

1. Un processus visant à collecter les données des entraîneurs actifs.

De nombreux pays enregistrent l'achèvement des cours de formation des entraîneurs. Mais sans lier cela au fait que la personne entraîne activement, il n'est pas possible de déterminer la portée du programme dans les clubs ou de corrélérer les qualifications des entraîneurs avec des mesures telles que la rétention et l'abandon des athlètes et des entraîneurs.

Sport Flanders a commencé le processus visant à déterminer qui entraîne activement avec des questionnaires adressés aux clubs sportifs, mais s'est rendu compte que des données plus précises étaient nécessaires. En 2013, une loi a été adoptée, rendant « obligatoire pour toutes les fédérations sportives subventionnées de fournir une fois par an à une date précise un ensemble complet de données numériques de tous les entraîneurs actifs et des participants sportifs à Sport Vlaanderen. » (Ponnet et al 2021). La mise en place de normes de qualité des données et de récompenses pour les fédérations qui le font efficacement a abouti à un aperçu annuel très précis des entraîneurs actifs, lequel fournit des informations précieuses aux décideurs aux niveaux régional et national.

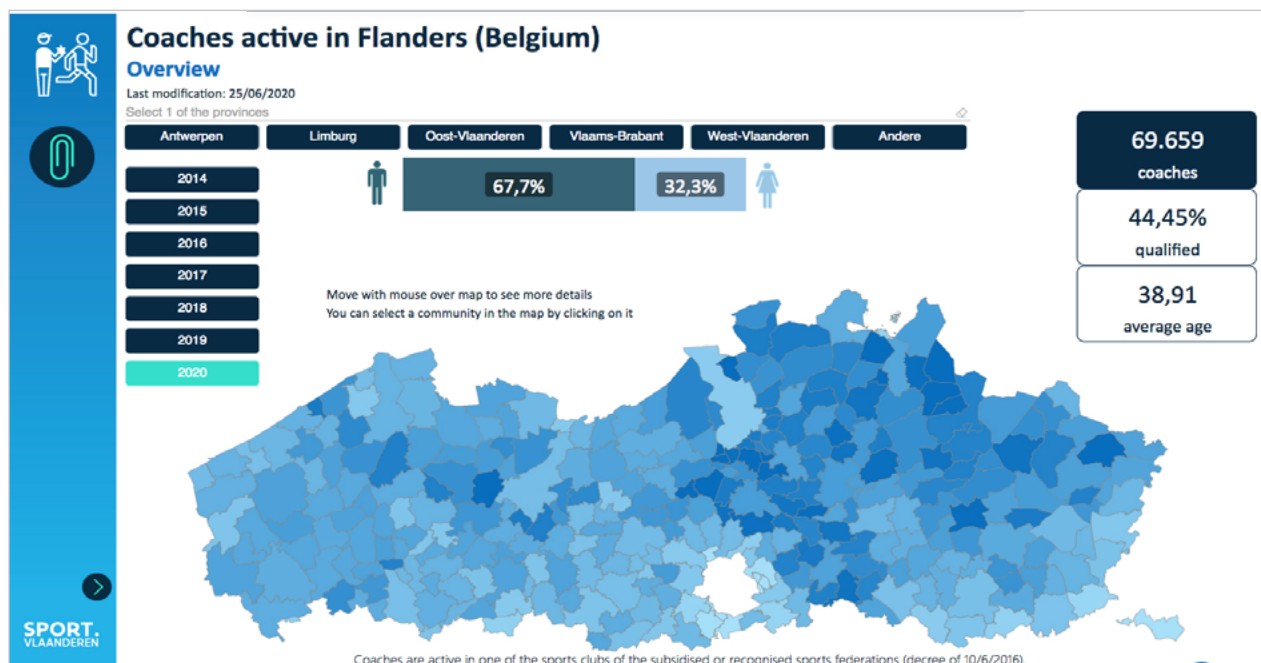
2. Un « entrepôt de données » qui collecte et stocke des informations complètes sur le sport en Flandre. Cela comprend : i) une base de données sportives enregistrant des informations sur plus de 28 000 clubs et fédérations sportives ; ii) une base de données des installations sportives contenant des informations sur 22 500 infrastructures sportives ; iii) la base de données des entraîneurs actifs enregistrant qui entraîne activement chaque année ; et iv) la base de données sur la formation des entraîneurs retraçant les qualifications des entraîneurs dans le cadre du programme de formation des entraîneurs de Sport Flanders et des diplômes d'éducation physique dans l'enseignement supérieur. Chacune de ces bases de données

dispose des protections et des règles de confidentialité appropriées, tout en fournissant une base formelle exceptionnelle pour prendre des décisions relatives aux lacunes et aux besoins en matière de prestation de programmes.

3. Un processus pour utiliser et communiquer des données.

Des ensembles de tableaux de bord permettent aux utilisateurs de voir la réalité dans leur région ou leur sport. Dans l'exemple ci-dessous, le tableau de bord fournit des informations sur les entraîneurs actifs en Flandre : combien d'entraîneurs ont été actifs au cours de chacune des sept dernières années, incluant des informations sur leur âge moyen, leur sexe et leur éventuelle qualification. Le tableau de bord est interactif, ce qui signifie que des informations spécifiques à un quartier peuvent être consultées en cliquant sur la carte. L'exemple montre le nombre total d'entraîneurs, le pourcentage qualifié et la répartition par sexe pour la commune de Zemst. Pour faciliter la comparaison, il indique également le nombre d'entraîneurs et d'entraîneurs qualifiés par millier d'habitants.

Afin qu'une fédération puisse analyser l'état de son sport à travers le pays, des tableaux de bord similaires sont disponibles pour chaque sport.



[www.sport.vlaanderen/kennisplatform/thema-trainers/db-coaches-active-in-flanders-belgium/](http://www.sport.vlaanderen/kennisplatform/thema-trainers/db-coaches-active-in-flanders-belgium/)

Le système FICOM fournit la preuve d'un suivi efficace du développement des entraîneurs en Flandre. Il suit les entrées, les caractéristiques des personnes entrant dans le système et leurs parcours de qualification ; les cadences ou les caractéristiques des programmes qu'elles entreprennent ; et les résultats liés aux entraîneurs actifs dans le système sportif flamand. Une telle richesse d'informations permet aux autorités sportives d'adapter leurs programmes d'entraînement en fonction des réalités changeantes.

| <b>Entrée</b><br><b>Entraîneurs entrant dans la formation des entraîneurs Programmes</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Cadence</b><br><b>Entraîneurs obtenant une qualification grâce à la formation des entraîneurs</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Résultats</b><br><b>Entraîneurs actifs en clubs sportifs</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Entraîneurs débutant un programme de formation d'entraîneur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sport</li> <li>– Club de sport</li> <li>– Fédération sportive</li> <li>– Âge</li> <li>– Sexe</li> <li>– Domicile</li> <li>– Diplômes antérieurs</li> <li>– Antécédents Éducation physique (ou non)</li> </ul> </li> <li>• Quelles filières pour la formation des entraîneurs (Vangrunderbeek &amp; Ponnet, 2020) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cours réguliers</li> <li>– Reconnaissance des acquis</li> <li>– Durée des études universitaires</li> <li>– Assimilation d'une qualification étrangère</li> <li>– (Ancien) athlète d'élite</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques de la formation d'entraîneur Programme <ul style="list-style-type: none"> <li>– Modules, sujet, heures</li> <li>– Évaluation avec d'autres sports, avec d'autres pays</li> <li>– Taux de réussite de la formation des entraîneurs programmes</li> </ul> </li> <li>• Caractéristiques des coach developers</li> <li>• Contrôle de qualité holistique <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cours</li> <li>– Coach developers</li> <li>– Examens</li> </ul> </li> <li>• Qualifications obtenues <ul style="list-style-type: none"> <li>– Combien ?</li> <li>– Tendances/différences d'âge, de sexe, de régions, de sports</li> <li>– Tendances au fil du temps</li> <li>– Tendances des parcours</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques <ul style="list-style-type: none"> <li>– Combien ? Y a-t-il un manque ?</li> <li>– Qualifié vs. non-qualifié</li> <li>– Tendances/différences d'âge, de sexe, de régions, de sports, de fédérations sportives</li> <li>– Qualification en éducation physique des entraîneurs</li> </ul> </li> <li>• Tendances au fil du temps <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tendance dans le nombre d'entraîneurs qualifiés (+ qualification en %)</li> <li>– Tendance dans le nombre de clubs de sport avec &gt;1 entraîneur qualifié</li> <li>– Tendance en nouveaux entraîneurs (Après avoir obtenu la qualification)</li> <li>– Tendance à l'abandon des entraîneurs actifs</li> </ul> </li> <li>• Études de corrélation <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entraîneurs décrocheurs vs niveau de qualification</li> <li>– Entraîneurs décrocheurs vs taille du club de sport/de la fédération sportive</li> <li>– Entraîneurs décrocheurs vs abandon des participants au sport</li> </ul> </li> </ul> |

### 3. Recherche sur l'entraînement

En plus de ces systèmes de surveillance de données, davantage de recherches sont nécessaires sur l'entraînement pour comprendre de manière plus profonde la pratique de l'entraînement et les nombreux problèmes auxquels sont confrontés les entraîneurs, par exemple : qu'est-ce qui différencie les entraîneurs efficaces et moins efficaces ? Quelles interventions pédagogiques ont le plus d'impact sur les comportements en entraînement ? Pourquoi les femmes sont-elles à ce point sous-représentées dans l'entraînement ?

Le Comité de recherche de l'ICCE et la Conférence mondiale sur les entraîneurs ont favorisé un réseau de chercheurs en entraînement dont l'attention est centrée sur l'entraîneur, et il existe désormais plusieurs revues référencées qui ciblent spécifiquement la recherche sur l'entraînement.

Les agences nationales et les fédérations sportives doivent inclure cette ligne de recherche sportive afin de construire et d'élargir une base de connaissances honorables pour l'entraînement.

### 4. Conclusions

Les investigations du projet PEAK ont montré que le domaine de l'inscription et de la recherche des entraîneurs, à savoir avoir une solide base factuelle pour développer des programmes et des politiques, constituait un domaine nécessitant des améliorations dans de nombreux pays. L'enregistrement des données d'entraînement sur l'achèvement des qualifications de formation des entraîneurs est un point de départ, mais dans un système d'entraînement très évolué, il est crucial de savoir qui entraîne activement afin d'évaluer la portée des

programmes de formation des entraîneurs, d'identifier les besoins et les lacunes en matière de délivrance du programme, et comme base pour d'autres recherches sur des sujets tels que la longévité et l'abandon.

## 5. Références et lectures complémentaires

Moustakis, L., Petry, K., & Lara-Bercial, S. (2020). Mapping Sport Coaching Policy in Europe: Research Report. Projet PEAK.

Ponnet, H., Vangrunderbeek, H., & McCarthy, L. (2021). The Flemish Interactive Coaching Monitoring System. *International Sport Coaching Journal*, 8(2), 253–262. <https://doi.org/10.1123/iscj.2020-0093>

Swinburne University of Technology. (2021). Enacting and researching women's sport policy webinar. 23 avril 2021. [www.swinburne.edu.au/business-law/research/sport-innovation-research-group/events/](http://www.swinburne.edu.au/business-law/research/sport-innovation-research-group/events/)

Vene, Priit (2021). Foundation of Sports Education and Information, Estonia (communication personnelle)

# Chapitre 7 : Formation des entraîneurs et conformité CNC par

Penny Crisfield et John Bales

## 4<sup>ème</sup> recommandation PEAK : Formation des entraîneurs et conformité CNC :

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

Description : Compte tenu de l'impact connu des entraîneurs sur un large éventail de groupes sociaux, ainsi que du rôle qu'ils jouent dans la promotion d'un mode de vie sain et actif, il est essentiel de développer des programmes qui garantissent une norme minimale de formation des entraîneurs, et que ces programmes se conforment aux cadres nationaux de qualification afin de maximiser la possibilité de mobilité des entraîneurs entre les différentes juridictions.

### 1. Introduction

Ce chapitre du Coaching Policy Framework sous-entend la notion suivante : pour créer le meilleur environnement sportif possible dans votre organisme ou votre pays, vous avez besoin des meilleurs entraîneurs, ce qui nécessite la mise en place d'un programme et d'un système de formation des entraîneurs de qualité qui se conforme aux normes nationales là où elles existent. Bien que le programme et le système doivent être adaptés au contexte, à la culture et à l'environnement du pays ou de l'organisation, diverses idées, exemples et recommandations, sont fournis. Une auto-évaluation du statut du programme de formation des entraîneurs d'une organisation peut être utilisée pour identifier les zones clés et les lacunes devant être prises en compte lors de l'instauration ou de l'amélioration du système et du programme pour les autorités nationales et les fédérations sportives.

### 2. Contexte : l'importance de la formation d'entraîneur et les problèmes à prendre en compte

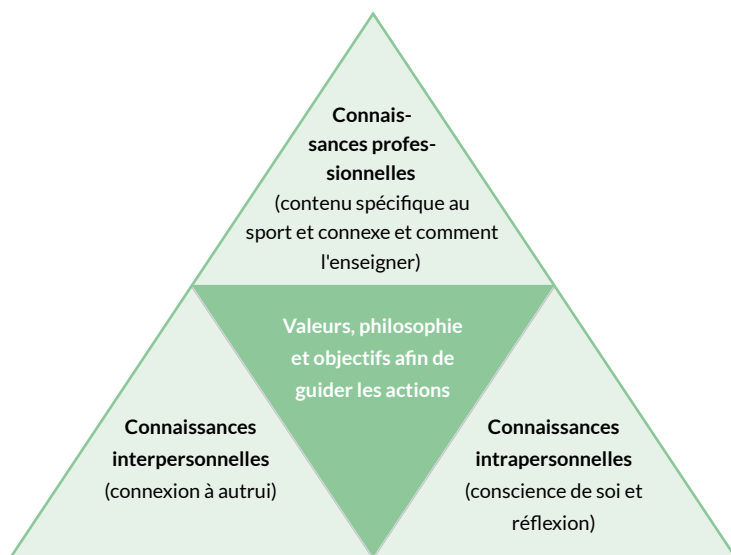
Les entraîneurs ont un impact majeur sur la participation et la performance sportives qui s'étend à un large éventail de groupes sociaux ; ils jouent également un rôle dans la promotion d'un mode de vie sain et actif. C'est pourquoi il est essentiel de développer un système et des programmes de formation des entraîneurs qui garantissent non seulement un niveau minimum de formation des entraîneurs, mais qui améliorent également la qualité de la participation et des performances sportives. Les aligner sur un cadre national de qualification (si existant) contribue également à élever les normes, à promouvoir le professionnalisme et à maximiser la possibilité de mobilité des entraîneurs entre différentes juridictions.

Pour être efficaces, les entraîneurs ont besoin de bien plus que la connaissance des exigences techniques, tactiques et réglementaires du sport :

- Les bons entraîneurs entraînent des personnes (pas le sport) et ont donc besoin d'une gamme de « compétences interpersonnelles » ainsi que de niveaux élevés de conscience de soi (intelligence émotionnelle) pour leur permettre d'établir et de maintenir des relations appropriées avec leurs participants.
- Les sportifs recherchent un entraînement pour leur permettre de développer leurs capacités sportives. Les entraîneurs ont besoin de compétences et de connaissances pédagogiques : comment développer des compétences, observer et analyser les mouvements, fournir des retours, créer et effectuer des pratiques sûres et efficaces, faire des démonstrations et concevoir des programmes de formation.

- Les entraîneurs doivent également appliquer une gamme de concepts et de principes des sciences du sport : pour développer le potentiel physiologique (physiologie du sport), les habiletés mentales (psychologie du sport) et les compétences techniques (biomécaniques) de leurs athlètes. L'entraînement s'étend également à la résolution de problèmes et à la prise de décision, de sorte que les entraîneurs doivent également acquérir ces compétences. Le savoir ne se repose pas. Les entraîneurs doivent approfondir en continu leurs connaissances et perfectionner leurs compétences.
- Enfin, les exigences relevant de l'entraînement peuvent conduire au stress et au burnout. Les programmes de formation des entraîneurs doivent également préparer les entraîneurs aux défis inhérents au rôle et à l'importance des soins personnels.

Tiré de l'International Sport Coaching Framework, le diagramme ci-dessous décrit l'étendue des connaissances requises par les entraîneurs, en mettant en évidence les connaissances professionnelles techniques et scientifiques du sport, les connaissances interpersonnelles liées au travail avec autrui, ainsi que les compétences en matière de conscience de soi et de réflexion au sein des connaissances intrapersonnelles, toutes étayées par un socle de valeurs fortes. Pour citer l'éthicien John Dalla Costa, « L'entraînement est avant tout un exercice de confiance. Les athlètes dépendent de leurs entraîneurs en matière de connaissances, de conseils, d'inspiration et de motivation. Ils comptent sur leurs entraîneurs pour les guider à travers les dilemmes éthiques de la pression prépondérante pour gagner. » (Robertson, S., 2007)



Un programme complet de formation des entraîneurs doit couvrir tous ces domaines de manière à permettre à ces derniers de les appliquer et de les intégrer dans leurs pratiques. Le parcours de formation doit comprendre :

- des opportunités d'apprentissage formelles (p. ex. des ateliers en présence) et informelles (p. ex. l'observation et l'examen sur le terrain, le mentorat),
- des flux qui reconnaissent les différences dans les contextes d'entraînement, entre les loisirs et la compétition, la jeunesse, le développement et la haute performance,
- la reconnaissance mutuelle des programmes des fédérations sportives et de l'enseignement supérieur,
- la possibilité d'obtenir une qualification reconnue par le système de qualification du pays/de l'organisme,
- de vastes possibilités de développement continu personnel et professionnel pour encourager l'apprentissage tout au long de la vie.

La manière dont ces programmes et parcours sont créés dépendra de plusieurs facteurs tels que la taille de l'organisme, le nombre d'entraîneurs, la zone géographique, ainsi que la culture et la maturité du système d'entraînement. Un organisme qui ne compte qu'un petit nombre d'entraîneurs peut trouver difficile ou coûteux d'offrir des cours formels en présence, et peut trouver plus efficace de s'appuyer sur un modèle de mentorat/d'apprentissage pour former ses entraîneurs. Cela peut également valoir pour un organisme responsable d'une grande zone géographique où il y a relativement peu d'entraîneurs d'une discipline dans un même endroit, ou à un groupe linguistique ou culturel où la formation est dispensée spécifiquement à ce groupe.

La conformité du système de formation des entraîneurs aux systèmes de qualification nationaux et européens est une considération importante à prendre en compte. Par exemple, Sport Ireland Coaching aligne ses entraîneurs et ses récompenses pour coach developers sur le cadre national irlandais de qualifications (NFQ), permettant la conformité au cadre européen des qualifications, et donc la comparaison des récompenses des entraîneurs et une plus grande mobilité entre les pays européens.

Cela rehausse également le profil des entraîneurs et de la formation des entraîneurs en Irlande et garantit que le système d'assurance qualité du programme de promotion des entraîneurs irlandais soit conforme aux meilleures pratiques, fonctionne selon des normes élevées et fait l'objet d'améliorations continues.

Les systèmes de formation des entraîneurs hautement évolués ont également développé une main-d'œuvre bien formée de coach developers. Ces derniers ne sont pas simplement des entraîneurs expérimentés ou des experts en la matière. Ce sont des spécialistes en apprentissage, et plus particulièrement en apprentissage des entraîneurs. Ils sont « formés pour promouvoir, soutenir et inciter les entraîneurs à perfectionner et à améliorer leurs connaissances et leurs compétences afin d'offrir des expériences sportives positives et efficaces à tous les participants » (ICCE 2014). Tout en facilitant efficacement l'apprentissage, ils sont également compétents pour soutenir les entraîneurs dans l'environnement sportif en observant et donnant leur avis, en parrainant et suivant une pratique réflexive.

## 4. Conclusion

La formation d'entraîneur et la base du système d'entraînement. Au cours des 30 dernières années, les programmes de formation des entraîneurs ont évolué pour proposer un mélange d'expériences pédagogiques, dirigées par des coach developers qualifiés et mettant l'accent sur l'application sur le terrain et l'apprentissage à vie.

## 5. Références

McGeekin, M., et Harrison, H. (2020). Rapport de bonnes pratiques PEAK

Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement, Association des fédérations internationales des Jeux olympiques d'été et Leeds Beckett University. (2014). International Coach Developer Framework (version 1.1). ICCE: Leeds, UK.

Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement, Association des fédérations internationales des Jeux olympiques d'été et Leeds Beckett University. (2013). International Sport Coaching Framework (version 1.2). Human Kinetics: Champaign, IL.

Robertson, S. (2007). Coaching Association of Canada Initiates Discussion of Ethical Issues in Coaching.  
[www.coach.ca](http://www.coach.ca)

# Chapitre 8 : Sport sécurisé

par Louis Moustakas

## 5<sup>ème</sup> recommandation PEAK : Sport sécurisé

**« 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. »**

Description : Étant donné le rôle central des entraîneurs dans la création et le maintien d'un environnement sportif sécurisé, il est essentiel d'adopter une approche holistique à plusieurs volets. Cela implique non seulement de sélectionner soigneusement les entraîneurs et de mettre en œuvre des codes de conduite appropriés, mais aussi de donner aux entraîneurs la formation et les outils nécessaires pour favoriser un environnement sûr, gérer les problèmes et signaler les incidents.

Outre la protection de la jeunesse, créer un environnement sportif sécurisé pour les entraîneurs, c'est aussi favoriser le bien-être et aider les entraîneurs à gérer les nombreux défis et pressions issus des principaux programmes sportifs.

### 1. Introduction

Alors que de nombreux avantages du sport ont été reconnus, il est également important d'identifier et de prévenir les situations pouvant conduire à des environnements sportifs dangereux ou abusifs. Il existe un consensus croissant sur le fait que toutes les formes d'abus ou de violence dans le sport menacent la sécurité des athlètes et la confiance dans le sport en tant qu'institution morale et éthique. Néanmoins, les données suggèrent que le problème reste répandu, une étude estimant qu'un athlète sur sept est soumis à une attention sexuelle non désirée. Bien que les représentations populaires présentent souvent les entraîneurs comme les principaux auteurs, les chercheurs suggèrent que les athlètes confrères pourraient être des moteurs d'abus encore plus importants. Historiquement, les entraîneurs ont eu cependant accès aux enfants sans le soutien de pratiques ou de politiques de protection.

Par conséquent, il incombe aux autorités nationales d'entraînement sportif et aux fédérations individuelles de s'assurer que leurs entraîneurs ne constituent pas eux-mêmes une menace pour leurs athlètes. Les entraîneurs doivent disposer des outils nécessaires pour garantir des environnements sportifs sûrs et des compétences pour gérer les incidents.

### 2. Le code de conduite irlandais<sup>8</sup>

Dans les années 1990, plusieurs cas très médiatisés d'abus sexuels d'enfants en Irlande ont clairement montré que les abus se produisaient dans le contexte sportif. Par conséquent, un comité d'experts composé de représentants des sports, de la protection de l'enfance et des ministères a lancé en 1996 le Code d'éthique et de bonnes pratiques pour le sport des enfants (Code of Ethics and Good Practice for Children's Sport). Ce Code a ensuite été mis à jour et révisé en 1998, 2000, 2003 et 2006. Il est basé sur des principes liés à l'importance de l'enfance, aux besoins de l'enfant, à l'intégrité et au fair-play, ainsi qu'aux relations et à la sécurité dans le sport des enfants et est étayé par la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.

---

8 Adapté par <https://rm.coe.int/pss-description-practice-northern-ireland-the-code-of-ethics-and-good-/1680770fdf>

Il contient une série de principes, de politiques et de directives de pratique pour tous les acteurs du sport pour enfants. Ceux-ci sont classés en cinq domaines, appelés les « 5P » : 1) Principes, 2) Personnes, 3) Politique et procédures, 4) Pratique, et 5) Protection. Une annexe comprend notamment un organigramme des procédures de gestion des incidents à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, ainsi que des modèles de politiques, un modèle de formulaire de demande d'emploi et un formulaire de rapport d'incident. Il existe désormais des ressources et des outils d'apprentissage en ligne pour venir en aide aux organisations. Bien que les organisations ne soient pas tenues d'utiliser ces modèles ou outils, les fournir dans l'annexe du Code permet aux organisations ayant des connaissances et une expérience limitées d'adopter facilement des politiques et des procédures pour gérer et prévenir les préjudices causés aux enfants dans le sport irlandais. De plus, bien que l'instauration du Code soit volontaire, les organisations sportives doivent démontrer qu'elles y adhèrent pour recevoir un financement gouvernemental.

### 3. Les Ressources du Conseil de l'Europe

Depuis plus de deux décennies, le Conseil de l'Europe (CdE) joue un rôle actif dans la promotion et le soutien de la politique de protection de l'enfance dans le sport et au-delà. Par exemple, en mai 2000, les ministres européens responsables du sport se sont réunis à Bratislava et ont adopté une décision concernant la prévention du harcèlement et des abus sexuels à l'encontre des femmes, des jeunes et des enfants dans le sport. Plus récemment, le CdE s'est engagé à accroître le travail basé sur des projets, en lançant les projets Pro Safe Sport (PSS), Start to Talk (STT) et Child Safeguarding in Sport (CSiS). Ces projets se concentrent sur diverses composantes du sport sécurisé, y compris la sensibilisation, l'analyse comparative et les ressources éducatives. Les efforts combinés de ces projets ont conduit à la collecte de nombreuses bonnes pratiques (voir <https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss/resource-centre>) et de matériels pédagogiques (voir <https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss/training-kit>) étant aptes à soutenir le développement d'un sport sécurisé dans le contexte de l'entraînement sportif.

### 4. Bien-être des athlètes et des entraîneurs

Créer un environnement sportif sécurisé doit aller au-delà de la protection contre les abus afin d'intégrer l'attention portée au bien-être et à la santé mentale de tous les participants aux sports. Spécifiques aux entraîneurs, les pressions exercées au sein des environnements sportifs hautement compétitifs peuvent être source de stress et d'épuisement provoqué par des facteurs tels que la charge de travail, les heures de travail irrégulières, les exigences de déplacement, l'ingérence dans la vie familiale et la micropolitique du sport (Olusoga et al., 2020).

Les clubs et les fédérations doivent aborder ces problèmes de manière proactive dans leurs programmes de formation pour préparer les jeunes entraîneurs aux exigences du rôle. Ces problèmes doivent également faire partie intégrante de leurs politiques d'emploi, en garantissant des charges de travail raisonnables, des vacances adéquates et le soutien des mentors et de la direction afin d'identifier et de résoudre les problèmes à mesure qu'ils surviennent.

### 5. 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. <https://doi.org/10.1080/10538712.2018.1477222>

Conseil de l'Europe (2012). Protection of Children Against Sexual Exploitation and Sexual Abuse Council of Europe Convention. Strasbourg : Conseil de l'Europe.

Conseil de l'Europe (2020). Joint Programme – Child Safeguarding in Sport. Disponible sur <https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss>

Johnson, N., Hanna, K., Novak, J., & Giardino, A. P. (2020). U.S. Center for SafeSport: Preventing Abuse in Sports, *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 28(1), 66–71

Lang, M., Mergaert, L., Arnaut, C., & Vertommen, T. (2018). Gender-based violence in EU sport policy: overview and recommendations. *Journal of Gender-Based Violence*, 2(1), 109–118. <https://doi.org/10.1332/239868018X15155986979910>

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>

Olusoga, P., Kenttä, G., & Bentzen, M. (2020). Coaching Under Stress and Burnout. In Resende, R., Gomes, A. (eds), *Coaching for Human Development and Performance in Sports*. Springer Switzerland. P. 371–409.

# Chapitre 9 : Accréditation d'entraîneur

par Guillermo Calvo, John Bales et Ladislav Petrovic

## 6<sup>ème</sup> recommandation PEAK : Accréditation d'entraîneur

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

Description : Les pays devraient avoir une certaine forme de système national d'octroi d'accréditations, et ce système devrait définir des directives claires, établir des seuils d'octroi et fournir des orientations sur le développement professionnel continu. Dans le meilleur cas de figure, ce système d'accréditations s'applique à l'échelle nationale dans tous les sports et offre la possibilité d'obtenir des qualifications professionnelles avancées. Sans un tel système d'accréditations, il peut être difficile de savoir qui a exactement le droit d'entraîner et cela peut conduire à des « structures de carrière fragmentées ». Les *EU Guidelines regarding the minimum requirements in skills and competencies for coaches* (EU, 2020) [*lignes directrices de l'UE concernant les exigences minimales en matière d'aptitudes et de compétences pour les entraîneurs* (UE, 2020)] constituent un bon point de départ pour concevoir un tel système.

### 1. Introduction

Établir un programme d'accréditations d'entraîneurs constitue un élément fondamental d'un système d'entraînement très évolué dans lequel des normes claires, à la fois pédagogiques et de comportement éthique, sont établies et peuvent être appliquées. Il clarifie les exigences pour qu'une personne soit apte à entraîner et est soutenu par les politiques disciplinaires appropriées qui établissent le processus de retrait de l'accréditation.

### 2. Études de cas

Trois études de cas sont référencées ci-dessous, fournissant des exemples d'approches d'octroi d'accréditation aux entraîneurs par une agence nationale, par une confédération sportive continentale et par une fédération sportive nationale :

#### L'accréditation nationale portugaise d'entraîneur

Au Portugal, l'entraînement sportif fait partie du débat politique depuis la révolution de 1974, date à laquelle la dictature fasciste a été renversée. Il a cependant fallu attendre la dernière décennie du XX<sup>ème</sup> siècle pour que des progrès significatifs se mettent en place. Les fédérations sportives étaient responsables de la formation des entraîneurs de 1991 à 2008, mais les divers modèles de formation utilisés ne répondaient pas aux besoins du marché du travail croissant des entraîneurs sportifs du Portugal (Resende et al., 2016).

Le modèle actuel de réglementation a été lancé en 2007 avec l'approbation de la loi fondamentale relative à l'activité physique et le sport (loi 5/2007). Cela a cédé la place en 2012 à la loi d'accès aux activités de la profession d'entraîneur sportif (loi 40/2012) qui, entre autres, régit les accréditations. Plus récemment, la loi de 2012 a été modifiée par la loi 106/2019.

Ce processus est le résultat d'un effort conjoint initié en 1999 avec la création de deux comités d'experts chargés de produire des propositions pour l'entraînement et la formation des entraîneurs. Le contenu de la nouvelle loi a été soumis à l'avis du Conseil suprême du sport en incluant la contribution de la Confédération des entraîneurs (Coaching Portugal), des associations d'entraîneurs et des fédérations sportives (Resende et al., 2016).

La loi de 2012 visait à améliorer la qualité du sport en améliorant la formation des entraîneurs. Développer un système plus robuste basé sur les directives de l'Union européenne constituait un aspect clé pour prodiguer une formation de meilleure qualité pour les entraîneurs. De même, la loi a accordé de la dignité au travail, l'assimilant à des professions plus traditionnelles et augmentant le statut social des entraîneurs sportifs par rapport à l'importance sociétaire.

Suite à la loi de 2012, une évaluation a été réalisée auprès de plus de 100 parties prenantes et personnalités significatives. Le rapport (confidentiel) qui a suivi a fourni des informations précieuses pour aider à façonner la loi de 2019 (106/2019), laquelle visait à améliorer la situation actuelle en ajoutant deux nouveaux points :

- 1) La double carrière : les meilleurs athlètes peuvent commencer la formation des entraîneurs en étant encore athlètes et ceci, sans échéance. Une fois leur carrière sportive active arrivée à terme, ils peuvent remplir les conditions de stage pour le niveau 1 et/ou le niveau 2 ;
- 2) Les meilleurs athlètes disposant de 8 ans d'expérience en haute performance peuvent postuler directement au niveau 2 à la fin de leur carrière.

Au sens de ces lois, la profession d'entraîneur sportif comprend la formation et l'encadrement de sportifs exercés à titre exclusif, rémunéré ou à titre régulier, saisonnier ou occasionnel, quelle que soit la rémunération. Par conséquent, les entraîneurs rémunérés et bénévoles en sport de participation (initiation), de performance ou d'élite, sont concernés.

La profession d'entraîneur sportif ne peut être exercée que par des entraîneurs sportifs dans le cadre de fédérations ou d'associations sportives étant en possession d'un titre professionnel (accréditation) valable. Par l'intermédiaire de son Institut du sport et de la jeunesse (IPDJ), cette accréditation est délivrée par le gouvernement portugais aux entraîneurs disposant soit d'un diplôme supérieur en sport ou en éducation physique, soit des qualifications appropriées en entraînement sportif, prouvées par le CNC ou par des compétences acquises et développées tout au long de la vie.

Les qualifications au sein du CNC sont enseignées par des entités pédagogiques certifiées conformément à la loi de 2012 et sont définies par l'IPDJ et l'Agence nationale de la qualification et de la formation professionnelle. Les établissements d'enseignement supérieur peuvent faire reconnaître leurs diplômes de premier cycle et de deuxième cycle par l'IPDJ comme qualification de niveau 1, 2 ou 3 dans certains sports en fonction de leur cursus.

La voie la plus courante pour la formation des entraîneurs passe par les fédérations. En effet, tous les sports et tous les diplômes de premier cycle/diplômes universitaires ne sont pas reconnus au niveau de l'enseignement supérieur. L'IPDJ détermine les normes avec l'avis de la fédération du sport spécifique.

Les licences d'entraîneur expirent si ces derniers ne poursuivent pas de développement professionnel continu (DPC) dans un délai de trois ans. Les cours de DPC peuvent être dispensés par des fédérations sportives ayant le statut d'utilité publique dans le sport ou par un organisme de formation agréé. Là encore, la certification de ces entités est accordée par l'IPDJ.

Les accréditations d'entraîneur impactent le plus les clubs qui doivent employer des entraîneurs disposant d'une accréditation valide et d'un parcours pédagogique complet et mis à jour. Avant les accréditations, les clubs trouvaient des alternatives moins chères pour embaucher des entraîneurs, comme avoir des athlètes ou des entraîneurs non qualifiés, ce qui réduisait les coûts pour les clubs.

Cet impact peut avoir un aspect négatif dans certains cas car les clubs ont moins de candidats parmi lesquels choisir. Dans les régions peu peuplées, certaines fédérations ne proposent pas de formation d'entraîneur. Il peut également y avoir des régions avec très peu d'entraîneurs accrédités, ce qui rend très difficile le développement d'un sport dans ce domaine particulier.

## L'accréditation d'entraînement de L'UEFA

L'Union des associations européennes de football (UEFA) est l'autorité dirigeante du football en Europe et gère un programme d'accréditations d'entraîneurs depuis 1997. Tous les entraîneurs des clubs régis par les règles et règlements de l'UEFA doivent détenir une licence d'entraîneur appropriée.

Le programme de certification fait partie de la Convention des entraîneurs de l'UEFA (dernière édition – 2015). La convention a divers objectifs, dont deux sont (1) d'établir l'entraînement de football en tant que profession reconnue et réglementée et (2) d'assurer la disponibilité d'entraîneurs professionnels et amateurs bien formés, sur et hors du terrain.

Une licence d'entraîneur de l'UEFA donne à son titulaire le droit d'être employé pour entraîner une équipe représentative d'une association membre de l'UEFA ou une équipe spécifique d'un club de football affilié à une association membre de l'UEFA.

Il y a 6 licences disponibles, la première étant le diplôme B, puis le diplôme A, UEFA Junior Élite A et UEFA Pro. Les deux licences restantes concernent l'entraînement des Gardiens de l'UEFA et du Futsal.

Une licence d'entraîneur de l'UEFA est valable trois années civiles.

En règle générale, la licence B et la licence A sont gérées dans le pays dans lequel résident les entraîneurs. Le diplôme Junior Élite A et le diplôme Pro peuvent être dispensés dans le pays où résident les entraîneurs, mais en fonction du nombre dans un pays particulier à un moment donné, ces cours peuvent être organisés de manière centralisée par l'UEFA (pour la partie contact du cours).

La validité d'une licence d'entraîneur de l'UEFA est soumise au respect par son titulaire des statuts, règlements, directives et décisions de l'UEFA et de la partie de la convention ayant délivré la licence en question.

## Le système de licence des entraîneurs de la Fédération irlandaise de basketball

Le programme de certification des entraîneurs de Basketball Ireland a été mis en place pour garantir que la qualité de l'entraînement puisse être suivie, améliorée et maintenue au sein du pays. Il est lié à l'achèvement des programmes de formation des entraîneurs accrédités. Il est valable trois, quatre ou cinq ans en fonction du niveau des diplômes obtenus.

Un entraîneur obtient un diplôme à la fin de son premier cours de formation d'entraîneur. Il doit également répondre aux deux exigences légales suivantes :

- 1) Il a été contrôlé et autorisé à travailler avec des enfants et des personnes vulnérables  
(<https://vetting.garda.ie/>)
- 2) Il a suivi un cours de safeguarding (protection de l'enfance et des personnes vulnérables)  
(<https://www.sportireland.ie/ethics/ethics-test>)

Les entraîneurs se voient attribuer un numéro de licence et tous les futurs cours de formation des entraîneurs, ateliers, travaux avec les coach developers, etc. accrédités par Basketball Ireland et ayant des crédits CPD approuvés, sont ajoutés au profil numérique des entraîneurs. Celui-ci est lié à leur licence.

Les points CPD (Continuous Professional Development) doivent être accumulés pendant la période de la licence (selon la qualification détenue) pour que le renouvellement ait lieu.

Depuis le début de la saison 2019/20, aucun entraîneur ne peut participer à des compétitions de Basketball Ireland sans être titulaire d'une licence d'entraîneur, et tous les clubs enregistrés chez Basketball Ireland sont tenus de n'employer que des entraîneurs accrédités.

Le programme de licence est entièrement géré au sein et par Basketball Ireland avec un membre du personnel dédié à l'administration et la qualité du programme. Ni la FIBA (Fédération des associations internationales de basketball) ni Sport Ireland (l'agence gouvernementale pour le sport en Irlande) ne gèrent un programme de licence d'entraîneurs, de sorte que le programme Basketball Ireland n'est pas tenu de se conformer aux critères de conformité d'une autre organisation.

Basketball Ireland a introduit son système de licence en 2018 avec une période de préparation de 12 mois pour tous les clubs afin de s'assurer que leurs entraîneurs qualifiés deviennent des entraîneurs accrédités. Il a fallu plus de trois ans entre sa création et son lancement. Le programme étant nouveau, il n'existe actuellement aucune preuve pouvant démontrer que le programme de licence a atteint ses objectifs (garantir que la qualité de l'entraînement peut être suivie, améliorée et maintenue), ou indiquant combien d'entraîneurs renouvelleront leur licence.

### 3. Conclusion

Pour les pays ou fédérations qui s'efforcent de professionnaliser l'entraînement, la licence d'entraîneur est une étape importante vers l'établissement de normes claires et la réglementation des droits d'entraîneur. Trois études de cas sont fournies, montrant des exemples dans les contextes des agences nationales, continentales et des fédérations nationales.

### 4. Références

Assembleia da República. (2007). Foundational Law for Physical Activity and Sport #5/2007 (16 janvier). Diário da República, 1.<sup>a</sup> série — N. 11 (pp. 356–363). Assembleia da República: Lisboa.

Assembleia da República. (2012). Sport Coaching Law #40/2012 (28 août). Diário da República, 1.<sup>a</sup> série — N. 166 (pp. 4753–4758). Assembleia da República: Lisboa.

Assembleia da República. (2019). Sport Coaching Law #106/2019 (9 juin). Diário da República, 1.<sup>a</sup> série — N. 171 (pp. 51–68). Assembleia da República: Lisboa.

EU Expert Group on Skills and human resources development in sport (2020). Guidelines regarding the minimum requirements in skills and competencies for coaches. Commission européenne : Bruxelles.

Instituto do Desporto de Portugal. (2013). Programa nacional de formação de treinadores. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.

Lara-Bercial, S., Bales, J., & North, J. (2021). Coaching around the world: On becoming a profession. In R. Resende & R. Gomes (Eds.), *Coaching for Human Development and Performance in Sports*. Springer: Basel.

Resende, R., Sequeira, P., & Sarmento, H. (2016). Coaching and coach education in Portugal. *International Sport Coaching Journal*, 3(2), 178–183.

# Chapitre 10 : Aide aux entraîneurs

par Penny Crisfield, Louis Moustakas, Mark Wolf et John Bales

## 7<sup>ème</sup> recommandation PEAK : Aide aux entraîneurs

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

Description : Il va presque sans dire que les entraîneurs bénévoles et rémunérés jouent un rôle capital dans le développement et la diffusion du sport à travers le continent. Pourtant, malgré leur importance incontestée, de nombreux intervenants rapportent que leurs entraîneurs se sentent sous-évalués et pas suffisamment soutenus. Il est essentiel d'évaluer adéquatement les contributions des entraîneurs bénévoles et rémunérés afin d'améliorer la qualité de la prestation d'entraîneurs et de réduire le roulement des entraîneurs. Des normes en matière d'emploi, des ressources de soutien et d'autres incitatifs devraient notamment être mis en place pour accroître le soutien et la valeur publique accordés à l'entraînement.

### 1. Introduction

Dans de nombreux pays européens, l'entraînement est une profession hybride qui repose sur une forte combinaison d'entraîneurs bénévoles et rémunérés. Plus de 80 % des clubs sportifs européens déclarent compter sur des bénévoles concernant la prestation de services, mais de nombreux bénévoles déclarent être sous-évalués ou pas suffisamment soutenus. De même, un récent rapport EOSE de 3500 employeurs a indiqué que 61 % employaient des entraîneurs en tant que personnel rémunéré, 47 % engageaient des entraîneurs bénévoles. Partant de ce postulat, il est important de mettre en œuvre des mécanismes qui soutiennent et valorisent les entraîneurs dans les rôles rémunérés et non rémunérés. Cette aide contribuera alors à accroître la reconnaissance de la profession d'entraîneur et à assurer une plus grande rétention des entraîneurs sur le terrain.

### 2. Exemples d'aide aux entraîneurs

Les entraîneurs représentent la pierre angulaire du sport et la contribution des entraîneurs à tous les niveaux des clubs locaux, des instances dirigeantes nationales, même les Jeux Olympiques est au cœur du sport à travers le monde. Dirigé par un entraîneur efficace, le sport est un vecteur d'évolution positif, de croissance personnelle et d'affirmation du potentiel physique, social et émotionnel. Les entraîneurs promeuvent un mode de vie actif, l'inclusion et l'engagement dans l'activité physique. L'entraînement peut cependant être très stressant et le travail est maudit avec des taux élevés de burnout, de divorces et de familles brisées. De nombreux entraîneurs bénévoles et rémunérés n'ont pas de contrat, de conditions de travail raisonnables, de soutien de gestion ou de possibilité de formation.

Dans de nombreux pays, une grande partie des activités sportives ne pourraient avoir lieu sans entraîneurs bénévoles. L'évolution des attitudes à l'égard du bénévolat et les approches de plus en plus professionnelles de la course à pied mettent fréquemment en danger les cultures bénévoles. Il est essentiel de soutenir ces entraîneurs bénévoles afin qu'ils se sentent valorisés et motivés.

Les entraîneurs rémunérés peuvent être employés par des clubs, des fédérations, des centres de formation ou des universités. Ils peuvent également être à leur propre compte. Dans de nombreux pays, l'entraînement est encore une carrière jeune et évolutive, sans pratiques d'emploi bien établies.

Des exemples de types de soutien fournis aux entraîneurs par différentes organisations vont de la reconnaissance publique aux programmes spécifiques pour aider les entraîneurs à gérer leurs responsabilités d'entraîneur :

## **Journée mondiale des entraîneurs (ICCE)**

Depuis 2019, l'ICCE a promu le 25 septembre journée de célébration de la contribution des entraîneurs envers les participants sportifs individuels, le sport et à la société. Les organismes membres y organisent des campagnes pour remercier leurs entraîneurs et attirer l'attention sur le rôle important qu'occupent ces derniers.

## **Look after your coach (Australie)**

La campagne #lookafteryourcoach encourage les Australiens qui pratiquent un sport à tous les niveaux à réfléchir sur le rôle des entraîneurs qui rendent leur sport possible, à considérer les sacrifices qu'ils font et à utiliser cette page Facebook pour dire merci. Il s'agit d'une initiative simple mais importante pour rappeler aux athlètes, aux parents, aux administrateurs et aux officiels de reconnaître les personnes qui prennent soin de tant d'autres.

## **Normes nationales pour la participation des bénévoles (Australie)**

Bien que cette initiative couvre tous les aspects du bénévolat, elle contient des repères spécialement conçus pour aider les organismes à attirer, gérer, reconnaître et retenir les bénévoles afin d'améliorer l'expérience de bénévolat. Elle comprend une liste complète des droits des bénévoles, laquelle comprend des lignes directrices en matière de santé et de sécurité, une couverture d'assurance, une législation sur l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination, le remboursement des dépenses, une description de poste et des heures convenues, une orientation vers l'organisation et un parcours de formation et de carrière.

## **Fédération finlandaise de hockey sur glace**

Les entraîneurs bénévoles, en acceptant d'entraîner en club, signent un accord par lequel le club s'engage à soutenir leur développement. Ceci est obligatoire pour les clubs qui embauchent des entraîneurs bénévoles. La Fédération finlandaise de hockey sur glace emploie neuf coach developers qualifiés à plein temps, dont le travail consiste à aider ces entraîneurs dans les clubs régionaux.

## **Jeunesse et sport suisses**

Jeunesse+Sport (J+S) est la plus grande organisation fédérale de promotion du sport en Suisse pour les enfants et les jeunes de 5 à 20 ans. Elle conçoit et promeut le sport axé sur les jeunes, permet aux enfants et aux jeunes de vivre et de participer au sport de manière holistique, et soutient le développement et la croissance des jeunes d'un point de vue pédagogique, social et sanitaire.

La Confédération soutient financièrement les organisateurs de stages et camps sportifs ainsi que la formation d'entraîneurs bénévoles. À cet effet, diverses conditions doivent être remplies : formation en tant que leader, formation régulière avec des directives correspondantes, obligation de formation continue et respect des principes éthiques. La Confédération est responsable du programme et travaille en collaboration avec les cantons et les fédérations sportives.

## **Entraîneurs professionnels de Finlande (SAVAL)**

SAVAL propose une aide individuelle aux entraîneurs adhérents en matière d'emploi ; fournit un fonds de chômage qui comprend une assurance d'aide juridique; promeut l'entraînement comme une profession possible; s'engage dans le travail de développement de la formation professionnelle des entraîneurs ; fournit une aide à l'emploi (CV, recherche d'emploi, compétences interpersonnelles, compétences professionnelles); et des lobbies pour rehausser le prestige des entraîneurs et améliorer leurs conditions de travail dans la société.

Un certain nombre de ces programmes reconnaissent non seulement l'importance du rôle d'entraîneur, mais aussi les défis auxquels faire face pour travailler dans un environnement très stressant. Le burnout des entraîneurs et leur santé mentale attirent beaucoup l'attention des chercheurs (Olusoga, P., 2020), et l'importance pour les employeurs des clubs et des fédérations de fournir un soutien aux entraîneurs afin qu'ils apprennent à gérer les exigences du travail, la charge de travail, les horaires irréguliers et le stress des voyages sur la vie privée sont de plus en plus reconnus.

### 3. Différenciation entre entraîneurs salariés et bénévoles : le code du sport français

Si le système français met généralement l'accent sur les entraîneurs formés et rémunérés, les bénévoles jouent également un rôle dans l'environnement général des entraîneurs. Contrairement aux éducateurs sportifs ou aux entraîneurs sportifs reconnus, les bénévoles ne peuvent pas être rémunérés pour leurs services. La loi française distingue deux types de volontariat : les *bénévoles* et les *volontaires*. Les *bénévoles* peuvent généralement être définis comme des personnes qui consacrent une partie de leur temps aux activités d'une association ou d'un club sportif de manière non rémunérée (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018a). Ce type de bénévolat représente la majorité des bénévoles (GHK, 2010). Un *volontaire*, en revanche, est lié à un contrat formel pour une durée déterminée. Il perçoit une allocation monétaire pour mission définie soumise aux stipulations de la réglementation du travail française (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018b). Souvent, les *volontaires* sont engagés par le biais de nombreux programmes de coopération nationaux et transnationaux, tels que le service civique national ou le volontariat franco-allemand (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018b). Depuis l'adoption d'une loi sur le *volontariat* dans les associations en 2006, les associations sportives peuvent recruter des volontaires, à condition d'obtenir l'autorisation nécessaire et de répondre aux critères ci-dessus (GHK, 2010).

Pour percevoir la rémunération de leur travail, les entraîneurs doivent être qualifiés et remplir une déclaration d'activité tous les cinq ans. Cette déclaration, qui doit être accompagnée d'un certificat médical et d'une déclaration de moralité (c'est-à-dire une déclaration d'absence d'activité délictuelle), autorise la délivrance d'une carte professionnelle par l'État qui donne le droit aux entraîneurs d'exercer une activité rémunérée.

La nature plus professionnelle de l'entraînement a également donné naissance à des services d'aide à l'emploi dans le pays. La Fédération nationale des professionnels du sport et loisirs (FNPSL) accompagne les professionnels du sport diplômés pour leur permettre d'exercer leur métier dans un cadre sécurisé et pérenne, tout en travaillant avec les clubs et associations pour créer des emplois et des services de qualité sur le long terme. (Fédération nationale des professions du sport et loisirs, sd). Mix entre intermédiaire de l'emploi et accompagnement des salariés, la FNPSL accompagne « les associations dans leur professionnalisation, notamment en facilitant l'accès à l'emploi des éducateurs sportifs » (Fédération nationale des professions sport et loisirs, sd). La FNPSL propose également des ressources de conseils juridiques aux professionnels concernant le sport, notamment via son site Internet et ses centres régionaux. Compte tenu de ses liens étroits avec de nombreuses fédérations et des services fournis par certaines de ses antennes locales (par exemple, l'assistance aux associations et aux clubs pour les questions liées à la paie), la FNPSL n'est pas un syndicat ou une instance représentative des entraîneurs en France, mais fournit un certain nombre de services importants pour les entraîneurs.

### 4. Conclusion

Il est important de reconnaître et d'apprécier le service essentiel que les entraîneurs fournissent aux athlètes, aux clubs et aux fédérations sportives, et de fournir les conditions permettant aux entraîneurs de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. Des exemples des types de services fournis aux entraîneurs bénévoles et rémunérés sont présentés.

## 5. Références et lectures complémentaires *Références (France)*

Fédération nationale des professions sport et loisirs (sd). Présentation.

Disponible sur <https://www.profession-sport-loisirs.fr/presentation/federation>

GHK (2010). Study on Volunteering in the EU: Volunteering in Sport – France.

Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (2018). Le volontaire.

Disponible sur <https://www.associations.gouv.fr/le-volontaire.html>

Ministère des sports (2017a). animateur.

Disponible sur <http://www.sports.gouv.fr/emplois-metiers/Metiers-11424/Assistant-animateur/>

Ministère des sports (2017b). Missions.

Disponible sur <http://www.sports.gouv.fr/organisation/missions-organisation/Missions-11062/>

# Chapitre 11 : Instauration d'une base politique pour les femmes entraîneuses

par John Bales, Pauline Harrison et Uri Schaefer

## 8<sup>ème</sup> recommandation PEAK : Femmes entraîneuses

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

Description : Les preuves en provenance d'Europe montrent que les femmes sont considérablement sous-représentées dans l'entraînement à tous les niveaux, de la base à l'élite. Des politiques et des programmes nationaux doivent être élaborés et mis en œuvre pour aider à contrer cette sous-représentation. Il est important non seulement d'élaborer des politiques et des programmes nationaux pour soutenir les femmes entraîneuses, mais de veiller à ce que ces politiques et programmes soient fondés sur des données formelles et répondent véritablement aux problèmes présents dans chaque pays.

### 1. Introduction : Pourquoi améliorer les politiques de femmes entraîneuses ?

Il est mondialement reconnu que l'égalité des sexes est importante dans toutes les entreprises humaines, comme en témoigne l'objectif de développement durable n° 5 des Nations Unies : parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et jeunes filles. « 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. »

Dans le sport, bien que des progrès significatifs aient été réalisés pour accroître l'accès et les opportunités pour les femmes et les jeunes filles de participer au sport, les femmes continuent à faire face à certains obstacles pour occuper des postes de direction. Aux Jeux Olympiques de Londres 2012 et de Rio 2016, 11 % des entraîneurs accrédités étaient des femmes. Bien que l'équité entre les sexes ait été essentiellement atteinte dans la participation sur le terrain de jeu (46 % des athlètes étaient des femmes), l'entraînement est loin derrière et le taux de 11 % n'a pas évolué entre Londres et Rio quatre ans plus tard. (Norman 2016). Les premiers chiffres des Jeux olympiques de Tokyo indiquent de légères améliorations, passant à 13 %, ce qui reflète à quel point il est difficile d'apporter des changements permanents dans ce domaine. <https://olympics.com/ioc/news/a-positive-trend-at-tokyo-2020-for-female-coaches-and-officials>

Le *Rapport d'examen de l'égalité des sexes du CIO* recommande (n° 6) « une représentation équilibrée des sexes pour les entraîneurs sélectionnés pour participer aux Jeux » et déclare que « le groupe de travail recommande que le CIO coordonne l'élaboration d'un plan d'action en collaboration avec les parties prenantes du Mouvement olympique pour que davantage de femmes soient éligibles et sélectionnées pour participer au niveau des Jeux Olympiques. (IOC, 2018)

Le manque d'opportunités pour les femmes entraîneuses est réel non seulement au niveau olympique, mais est également à tous les niveaux du développement du sport (Banwell 2019). Le programme ICCE promouvant les femmes entraîneuses a identifié une vision du futur incluant :

- un effectif d'entraîneurs équilibré et diversifié ;
- une offre d'un plus grand choix pour les athlètes ; et
- la création d'un vivier de talents d'entraîneurs/entraîneuses plus vaste et plus riche

La recherche dans le domaine des affaires montre une amélioration des performances des entreprises avec un leadership diversifié. L'élargissement du bassin de talents aux hommes et aux femmes peut offrir aux athlètes un plus grand choix et élever le niveau d'entraînement dans l'ensemble du système.

## L'écart entre les sexes (Schaefer 2021)

Le rapport du Parlement européen “Gender Equality in Sport – getting closer every day” [«L'égalité des sexes dans le sport : se rapprocher chaque jour»] (Katsorovo 2019) décrit les grandes disparités entre les sexes qui existent encore dans des domaines tels que les postes de décision dans les fédérations sportives de l'UE, les différences de salaire, la représentation dans les médias et l'entraînement, où seulement 20 à 30 % de tous les entraîneurs européens sont des femmes, dont très peu au niveau élite.

Un problème important auquel sont confrontées les entraîneuses est l'écart de rémunération. Aux États-Unis, les femmes gagnent 84 % de ce que gagnent les hommes au cours des 15 dernières années. Les entraîneurs de tous les sports masculins de la division I de la NCAA sont passés à 267 007 \$ de 2003 à 2010, tandis que le salaire de tous les entraîneurs des équipes féminines est passé à 98 106 \$. Les entraîneurs des équipes masculines ont bénéficié d'une augmentation de 67 % de leur salaire, tandis que les entraîneurs des équipes féminines n'ont augmenté que de 16 %. (Barroso et Brown 2021).

Il est indispensable d'effectuer de plus amples recherches à ce sujet, mais il est clair que le chemin à parcourir vers une véritable égalité entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail en général et dans le sport en particulier est encore long. Dans de nombreux pays, la discrimination sexuelle est interdite par la loi, et il est essentiel que les gouvernements prennent des mesures pour garantir l'égalité des sexes pour les femmes dans le sport, en veillant à ce que les droits des entraîneuses soient protégés, respectés et promus.

## 2. Exemples d'initiatives nationales de femmes entraîneuses

Bien que plusieurs pays aient pris des initiatives pour améliorer la situation des femmes entraîneuses, il est indispensable de tenter une approche plus globale pour traiter la question. Voici quelques exemples d'initiatives en cours en Europe.

**Irlande** – La politique de Sport Ireland Women in Sport (2019) a identifié l'« entraînement » comme l'un de ses domaines prioritaires, avec l'objectif suivant : « Élargir la base d'entraîneurs pour inclure plus de femmes, de la base à la haute performance ».

**Espagne** – La loi sur l'égalité (loi 3/2007) est globale et donc applicable dans le sport et couvrirait les femmes entraîneuses.

**Belgique (Flandre)** – Des vidéos d'entraîneuses ont été tournées à l'occasion de la journée internationale de la femme afin d'inciter les femmes à participer aux programmes de formation des entraîneurs ; le sexe des candidats au programme et des entraîneurs actifs est contrôlé ; une attention est accordée à l'utilisation de mots non sexistes, aux femmes entraîneuses dans la publicité ; et à l'équilibre entre les sexes dans le recrutement des coach developers.

**Allemagne** – Au sein de la DOSB, un groupe de travail a pour tâche de promouvoir le statut des monitrices/entraîneuses et arbitres en Allemagne, et il existe un fonds spécial pour les femmes dans le sport. Il existe un quota de parité des sexes exigeant que 30 % des postes soient occupés par des femmes.

(McGeehin et Harrison 2020)

La Fédération des Jeux du Commonwealth a été très proactive en matière d'équité entre les sexes dans l'un des plus grands jeux multisports, comme l'illustre la page de leur site Web ci-dessous.



### 3. Politiques et outils pour améliorer l'équité entre les sexes dans l'entraînement.

Sept étapes que les organisations peuvent suivre pour former des femmes efficaces dans les programmes d'entraînement, attirer plus de femmes dans l'entraînement et améliorer les conditions des entraîneuses, sont référencées ci-dessous.

#### Étape 1 : Un engagement pour l'équité entre les sexes

La première étape indiquant qu'une organisation reconnaît l'importance et la nécessité d'améliorer les opportunités pour les femmes dans les postes de direction du sport consiste à adopter une politique d'équité entre les sexes. Une telle politique établit un objectif clair pour offrir des chances égales aux hommes et aux femmes, assurer l'équité et remédier aux inégalités qui ont toujours existé, et fournir un soutien permettant aux femmes de participer pleinement à tous les aspects du sport. Dans un système très évolué, une coaching policy spécifique sur les femmes entraîneuses a été créée, laquelle établit des objectifs spécifiques pour atteindre l'équité entre les sexes dans l'entraînement, y compris des objectifs pour le nombre d'entraîneuses au niveau national.

#### Étape 2 : Communication et reconnaissance

Les voies de communications doivent être revues pour s'assurer qu'un langage non sexiste soit utilisé et que les entraîneurs masculins et féminins soient présentés dans les documents et les programmes de récompenses.

#### Étape 3 : Modèles

La promotion de modèles féminins d'entraîneuses encourage les jeunes filles à considérer l'entraînement comme une future carrière et contribue à ce que les garçons et les hommes respectent les femmes comme des collègues égales (LaVoi 2016).

#### Étape 4 : Programmes d'aide

Un système passe à l'étape de maturité lorsque les intentions exprimées à l'étape émergente sont mises en action en offrant un soutien spécifique aux entraîneuses. La complexité du système a également évolué au point où il est soutenu par des recherches et un suivi fondé sur des preuves du statut des entraîneuses.

Des programmes spécifiques sont nécessaires pour fournir aux femmes la formation et l'expérience nécessaires pour réussir sur le marché du travail. Cela inclut des programmes de formation, des stages dans des programmes qu'elles aspirent à diriger et des mentorats avec des hommes et des femmes pouvant les guider à travers les défis inhérents à l'entraînement. Il fournit également un soutien aux entraîneuses pour accéder à une pension alimentaire pour les camps d'entraînement et les compétitions - souvent un facteur limitant pour les femmes ayant une famille.

### Étape 5 : Procédures d'embauche

Les procédures d'embauche sont également critiques. Des politiques sont nécessaires pour surmonter la discrimination inconsciente et les préjugés de comités d'embauche souvent dominés par les hommes. Par exemple, exiger des listes restreintes et des entretiens avec des candidates, établir des comités de recrutement paritaires et dispenser une formation sur l'équité entre les sexes à ses membres, et privilégier les candidats issus de minorités en cas de qualifications égales.

### Étape 6 : Quotas et exigences relatives au sexe pour les nominations d'entraîneurs

Les quotas et les exigences relatives au sexe sont des outils importants pour remédier aux inégalités historiques. Le Canada, par exemple, exige que les Jeux du Canada multisports soient représentés pour les équipes provinciales aux compétiteurs masculins et féminins par des entraîneurs masculins et féminins. Cette politique a permis aux autorités sportives provinciales d'augmenter l'accès à la formation et les opportunités en plus des stratégies de recrutement pour les entraîneuses.



Photographie : Avec l'aimable autorisation de Higwaystarz

### Étape 7 : Veiller à ce que l'environnement de travail et la culture organisationnelle soutiennent les entraîneuses.

Aider les femmes à améliorer leurs qualifications et leur expérience ne suffit pas pour changer les préjugés inhérents aux systèmes existants (Wynn 2019). L'environnement de travail doit également changer et s'adapter.

Bien qu'il ne traite pas spécifiquement des inégalités entre les sexes, un exemple de formation en leadership d'entreprise est instructif car il reconnaît la nécessité d'aborder à la fois le développement des compétences individuelles et la création d'un environnement de travail positif. « Former de futurs leaders ne consiste pas seulement à leur faire suivre des programmes. De nouvelles recherches soulignent l'importance cruciale de les soutenir avec le bon contexte organisationnel : un environnement de travail qui encourage le partage des connaissances, la prise de risques et la croissance. » Derler, A. (2020)

Cette dimension de création d'un environnement de travail favorable aux entraîneuses est essentielle, car il arrive trop souvent que des entraîneuses prometteuses soient contraintes de quitter le métier d'entraîneuses à cause d'un environnement de travail toxique. Pour que les programmes d'entraînement des femmes aient l'impact souhaité, il faut veiller non seulement à ce que les entraîneuses aient les compétences requises pour le poste, mais aussi à créer un environnement de travail favorable aux femmes entraîneuses. En fin de compte, la culture du lieu de travail doit soutenir les entraîneuses, et il en va de la responsabilité de la haute direction. Cela comprend le soutien aux femmes dans l'entraînement par le biais d'une rémunération et des conditions de travail appropriées, d'une protection contre la discrimination et les abus, et de la mise en place de politiques d'emploi liées à la grossesse et à la garde des enfants.

## 4. Conclusion

Malgré les efforts fournis par les organismes pour améliorer les opportunités pour les entraîneuses, il n'y a pas eu de progrès significatifs dans de nombreuses juridictions, et il est recommandé de fournir un effort concerté soutenu par une base politique solide. Une approche en sept étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des programmes est recommandée.

## 5. Références et lectures complémentaires

Banwell, J., Kerr, G., and Stirling, A. (2019). Key Consideration for Advancing Women in Coaching. *Women in Sport and Physical Activity Journal* 27(2):128–135.

Barroso, A., et Brown, A. (2021). Gender pay gap in U.S. held steady in 2020 [www.pewresearch.org](http://www.pewresearch.org).

Derler, A. (2020) Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-20/developing-leaders-networks-of-opportunities.html>

IOC Gender Equity Report. (2018) <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/03/IOC-Gender-Equality-Report-March-2018.pdf>

Kanter, Rosabeth Moss (2020). "Think Outside the Building", PublicAffairs, New York.

Katsarova, I. (2019). Gender equality in sport: Getting closer every day EPRS: European Parliamentary Research Service.

McGeekin, M., et Harrison, H. (2020). Rapport de bonnes pratiques PEAK

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations. (Méthodologie et recommandations de bonnes pratiques PEAK.)

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report. (Rapport de recherche PEAK)

Norman, L. (2016). Olympic gender report.

Schaefer, U. (2021). Communications personnelles.

Swanson, D. and Bhadwal, S. (2009). "Creating Adaptive Policies – a guide for policy-making in an uncertain world." Sage Publications

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

## Chapitre 12 : Diversité dans l'entraînement

par Penny Crisfield, John Bales et Ladislav Petrovic

### **9<sup>ème</sup> recommandation PEAK : Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir la diversité dans l'entraînement.**

Description : Dans le sport ou dans d'autres domaines, il existe des avantages significatifs pour les organisations qui intègrent différentes idées, valeurs et perspectives en embauchant des personnes qualifiées issues de minorités ethniques (Doherty, Fink, Inglis et Pastore, 2010). Des études suggèrent également que les modèles de diverses ethnies, tels que les entraîneurs, peuvent permettre à des personnes également issues d'ethnies diverses de communiquer et d'observer des personnes d'horizons similaires ayant réussi et « fournissent une clé importante pour encourager le changement de comportement », y compris une meilleure participation sportive (Payne, Reynolds, Brown, & Fleming, 2003). Par conséquent, des politiques et des programmes nationaux doivent être élaborés et mis en œuvre pour aider à favoriser cette diversité. Les organisations sportives et les gouvernements doivent également être conscients des « réseaux, connaissances, attitudes et idéologies dominants qui sont devenus les normes et standards incontestés à partir desquels les « autres » groupes raciaux et ethniques sont jugés » (Rankin-Wright, Hylton, & Norman, 2016). Compte tenu des contextes uniques des différents pays européens et du mélange ethnique unique au sein de ces pays, il est important non seulement d'élaborer des politiques et des programmes nationaux pour soutenir la diversité dans l'entraînement, mais de veiller à ce que ces politiques et programmes soient fondés sur des données factuelles et reflètent les réalités des groupes ciblés.

### **Introduction**

La diversité et l'inclusion font partie des valeurs du sport moderne. Comme l'exprime le mouvement ICCE iCoachKids, « dans un monde véritablement inclusif, les différences d'ethnicité, de sexe, d'âge, d'origine nationale, de handicap, d'orientation sexuelle, d'éducation et de religion sont appréciées, valorisées, respectées et encouragées. Le sport inclusif garantit que tout le monde est traité de manière égale et équitable et que chacun a accès au sport d'une manière pertinente et adaptée à sa personne. Les chercheurs ont commencé à montrer que la diversité peut améliorer les performances des organisations, que le fait d'avoir un large éventail d'expériences et de perspectives peut améliorer la prise de décision.

Du point de vue de l'entraînement, il est nécessaire de se concentrer à la fois sur l'aide aux entraîneurs pour encourager l'inclusion et la diversité au sein de leurs équipes et clubs, et sur le recrutement de personnes d'horizons divers dans l'entraînement.



Photographie : Avec l'aimable autorisation de William Bunce



Photographie : Avec l'aimable autorisation de Ka Ersong, Imagechina

## Marche à suivre pour renforcer la diversité et l'inclusion

1. Dans un premier temps et pour assurer la conformité, il convient de comprendre clairement la législation gouvernementale sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la discrimination et de mener un audit pour recueillir les données sur la diversité des membres du conseil d'administration, des cadres supérieurs, des coachs développeurs et des entraîneurs. Cela aidera à identifier les lacunes et à sensibiliser aux changements nécessaires dans la culture organisationnelle et à s'attaquer ouvertement aux problèmes d'équité, de diversité et d'inclusion dans le sport.
2. Élaborer une politique de fédération sur l'équité, la diversité et l'inclusion, avec un examen périodique de la politique. Cela devrait inclure des objectifs pour aborder les questions de diversité et d'inclusion dans le personnel employé, y compris les entraîneurs professionnels, les bénévoles et les participants, et un code de conduite spécifique qui respecte et valorise la diversité humaine.
3. Déterminer et promulguer des changements de règles ou des formes adaptées du sport pour s'assurer que les personnes de race, de religion, de sexe, d'âge, de capacité/handicap ou d'orientation sexuelle différents puissent participer (p. ex. des adaptations pour différents groupes de capacité, des modifications de règles pour permettre différents codes vestimentaires). La formation des entraîneurs peut être conçue pour développer et offrir ces formes adaptées du sport.
4. Mettre en œuvre une stratégie de communication qui exprime l'engagement de l'organisation envers la diversité, l'inclusion et l'équité, et présente une imagerie et un langage inclusifs.
5. Offrir une formation sur l'égalité aux membres du conseil d'administration et des comités, au personnel, aux entraîneurs et aux officiels, laquelle comprend des questions juridiques et morales et une formation sur les préjugés inconscients pour intégrer des pratiques et des comportements inclusifs dans la culture d'un organisme. Une telle formation peut également être incluse dans la formation des entraîneurs et les exigences de certification.
6. Cibler des personnes d'horizons divers lors du recrutement pour différents postes et faire un suivi avec un soutien sur le lieu de travail grâce à des programmes de mentorat.
7. Publier des données annuelles sur la diversité et l'inclusion de la main-d'œuvre, par rapport aux chiffres cibles.

## Conclusion

La diversité dans l'entraînement reflète une culture organisationnelle qui valorise l'équité et l'inclusion. Les entraîneurs sont essentiels au développement d'une telle culture et à l'offre d'opportunités sportives pour tous.

## Chapitre 13 : L'outil d'auto-évaluation PEAK

par Louis Moustakas

L'outil d'auto-évaluation des coaching policies de PEAK permet aux organisations d'évaluer l'état et les lacunes de leurs politiques de formation des entraîneurs.

Deux versions ont été développées, une pour les agences nationales et une pour les fédérations nationales. L'outil destiné aux autorités nationales d'entraînement sportif est destiné aux organisations telles que les ministères, les comités nationaux olympiques ou les confédérations sportives nationales. L'outil pour les fédérations nationales est plutôt destiné aux organisations responsables d'un sport ou d'un groupe de sports dans un pays spécifique.

Tous deux permettent aux organisations respectives d'évaluer l'état actuel de leur système d'entraînement et des politiques connexes, et d'identifier les domaines à améliorer. Les éléments d'auto-évaluation sont énumérés ci-dessous et l'outil peut également être rempli en ligne sur LIEN (Agences Nationales: <https://ww2.unipark.de/uc/PEAKEval-National/>, Fédérations Nationales: <https://ww2.unipark.de/uc/PEAKEval-Feds/>)

### Outil d'auto-évaluation pour les agences nationales

Veuillez nous indiquer dans quelle mesure les déclarations suivantes s'appliquent à votre organisation nationale et à votre système d'entraînement national.

Oui

En partie

Non

#### 1<sup>ère</sup> recommandation : Définition d' « entraînement »

Concevoir une définition du terme « Entraînement », en précisant les sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique.

- Une définition formelle du terme « Entraînement » existe dans votre pays.
- La définition établit clairement les sous-secteurs exacts (par exemple, fitness, plein air, sports récréatifs, etc.) auxquels elle s'applique.
- La définition est reconnue par l'agence gouvernementale compétente, la confédération sportive ou le comité olympique.
- La définition décrit les caractéristiques d'un entraîneur qui différencient l'entraînement des professions connexes.
- Elle comprend une description de l'ensemble spécifique de connaissances et de compétences d'un entraîneur.

#### 2<sup>ème</sup> recommandation : Organisme(s) responsable(s)

Définir clairement un organisme (ou un groupe d'organismes, ou un département de votre fédération) responsable du développement, de la promotion et de la gestion de l'entraînement.

- L'entraînement a été identifié comme une priorité dans la stratégie nationale du sport.

- La responsabilité et le financement de la formation des entraîneurs ont été confiés à un ou plusieurs organismes.
- Les rôles et responsabilités de l'organisme ou des organismes sont clairement définis (par exemple via la loi, la réglementation, les documents stratégiques, les documents de politique) et communiqués publiquement.
- Pour éviter le conflit d'intérêts du même organisme qui défend et octroie des accréditations aux entraîneurs, la responsabilité est divisée entre différents organismes responsables de l'octroi d'accréditations et de la discipline des entraîneurs, ainsi que de la représentation et de la défense des entraîneurs.

### 3<sup>ème</sup> recommandation : Inscription et recherche des entraîneurs :

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

- Un registre national des entraîneurs multisports axé sur la formation des entraîneurs est tenu.
- Chaque fédération sportive est tenue de maintenir une base de données enregistrant l'achèvement des programmes formels de formation des entraîneurs
- Le registre national respecte les lois européennes et nationales en vigueur sur la protection des données (p. ex. RGPD).
- La recherche sur l'entraînement (où le sujet de la recherche est l'entraîneur, y compris l'efficacité et l'impact des programmes d'entraînement, les différences entre les sexes, le statut actuel et les besoins des entraîneurs) est identifiée comme un domaine de financement national de la recherche sportive.

### 4<sup>ème</sup> recommandation : Formation des entraîneurs et conformité CNC

**Garantir que la qualité des programmes de formation des entraîneurs de votre pays soit conforme à votre cadre national de certifications (et encourage/soit encouragé par le travail des coach developers)**

- Les autorités sportives ont approuvé une politique qui identifie l'entraînement et la formation des entraîneurs comme des éléments importants de sa politique nationale du sport.
- Les entraîneurs ont accès à des programmes internationaux (p. ex. la Solidarité Olympique, les FI, l'AMA, l'ICCE).
- Une politique de formation des entraîneurs identifie un cheminement éducatif permettant aux entraîneurs de progresser et d'obtenir des qualifications.
- Des lignes directrices ont été approuvées, lesquelles reconnaissent les qualifications et les normes des entraîneurs dans différents sports qui se conforment au cadre national de qualification (si existant).
- Des programmes de formation des entraîneurs sont offerts dans de nombreux sports au sein du pays conforme à la politique et aux normes nationales de formation des entraîneurs.
- Des normes de qualification des entraîneurs à différents niveaux ont été approuvées et mises en œuvre.
- La formation des entraîneurs est évaluée régulièrement, les améliorations identifiées et les progrès suivis.

- Le parcours de formation des entraîneurs est spécifique au contexte (p. ex. loisirs communautaires, sport jeunesse/développement, haute performance).
- Les qualifications d'entraîneur sont officiellement incluses dans le cadre national de qualification (CNC) du pays.
- Il existe une reconnaissance mutuelle des programmes de formation des entraîneurs offerts dans le secteur du sport (par exemple, par les fédérations sportives) et dans les programmes menant à un grade ou à un diplôme de l'enseignement supérieur.
- Une politique décrivant les responsabilités et les exigences de formation pour la main-d'œuvre des coach developers a été instaurée.
- Des programmes de formation d'entraîneurs sont en place pour sélectionner, former et évaluer la main-d'œuvre des coach developers.

### 5<sup>ème</sup> recommandation : Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement)

**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.**

- L'autorité nationale a établi une politique de sport sécurisé qui comprend son propre code de conduite et exige que toutes les organisations nationales aient un code approuvé par son conseil d'administration.
- Les organisations sont tenues d'approuver et de mettre en œuvre une politique sur l'abus et le harcèlement qui s'applique à tous les membres (athlètes, entraîneurs, administrateurs, bénévoles).
- Les organisations sont tenues d'approuver et d'instaurer un code de conduite des entraîneurs.
- Les entraîneurs doivent se soumettre à des mécanismes de dépistage (p. ex., vérification des antécédents) avant de travailler avec certaines populations (p. ex., enfants et jeunes, personnes ayant des troubles cognitifs).
- Des mécanismes de prévention comprenant une stratégie de communication et des programmes pédagogiques obligatoires sont instaurés.
- Les organisations sont tenues de mettre en place des processus d'enquête et disciplinaires pour expulser toute personne transgressant la politique sur l'abus et le harcèlement ou le code d'éthique/de conduite de l'entraîneur.

### 6<sup>ème</sup> recommandation : Accréditation d'entraîneur

**Mettre en place un système d'accréditations pour les entraîneurs qui soutienne activement le développement des entraîneurs de votre pays/fédération.**

- Une politique exigeant que toutes les fédérations et leurs clubs membres établissent des normes minimales de qualification et de conduite pour leurs entraîneurs est approuvée.
- Une politique exigeant que les entraîneurs soient autorisés à pratiquer est approuvée.

- La licence d'entraîneur doit être renouvelée périodiquement.
- Le système national d'accréditation comprend une exigence d'entraînement actif et est conforme aux normes/qualifications minimales d'éducation, au développement professionnel continu, aux exigences d'âge minimum, aux codes de conduite/protection/bien-être/égalité, à la responsabilité civile et à l'assurance contre les accidents personnels.
- Un processus disciplinaire est établi pour traiter les entraîneurs qui transgressent le code de conduite, pouvant entraîner le retrait de la licence d'entraîneur.
- La responsabilité de la réglementation d'entraînement est attribuée à une organisation (par exemple, un ministère gouvernemental, un collège de réglementation ou une structure similaire).
- Seuls les entraîneurs accrédités peuvent entraîner lors de compétitions reconnues à l'échelle nationale.

## 7<sup>ème</sup> recommandation : Aide aux entraîneurs

### Adopter des mécanismes pour soutenir les entraîneurs bénévoles et rémunérés.

- Des lignes directrices sur les conditions minimales d'emploi et les contrats de travail sont en place.
- Tous les entraîneurs rémunérés ont des contrats de travail complets qui couvrent (au minimum) le paiement, les heures, les indemnités de vacances, les tâches, les droits à la retraite, la couverture d'assurance, la période d'essai, les procédures de résiliation/discipline et de réclamation, les politiques de confidentialité et de protection des données.
- Il existe des ressources en ligne (par exemple, des conseils d'entraînement, des plannings d'entraînement, des forums, des recherches) pour aider les entraîneurs.
- Il existe une définition/norme juridique/formelle du bénévolat, y compris une distinction claire entre le bénévolat et l'emploi.
- Il existe des prix, des événements ou des incitatifs conçus pour reconnaître les contributions des entraîneurs à tous les niveaux.

## 8<sup>ème</sup> recommandation : Les femmes entraîneures

### Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les femmes entraîneures.

- L'autorité nationale a établi une politique pour assurer l'équité entre les sexes, y compris des lignes directrices pour un langage non sexiste.
- Des programmes ont été lancés pour soutenir les femmes dans les postes de direction du sport, y compris les entraîneures.
- Les politiques de communication et de reconnaissance des entraîneurs/entraîneures exigent une équité entre les sexes dans les programmes de reconnaissance et de promotion des entraîneurs/entraîneures (par exemple, couverture du site Web, entraîneur de l'année, etc.).
- Les programmes et le soutien offrent des possibilités de formation supplémentaires aux entraîneures.

- Des modèles féminins d'entraîneuses sont présentés dans des publications.
- Les politiques de recherche soutiennent l'encadrement de la recherche avec des sujets féminins.
- L'autorité nationale a mis en place une coaching policy spécifique aux femmes entraîneuses.
- L'autorité nationale a mis en place une coaching policy adaptative aux femmes entraîneuses basée sur une consultation multipartite avec des révisions périodiques de la politique.
- Les politiques d'embauche des entraîneur(e)s prévoient un mélange des sexes dans les comités de sélection des entraîneur(e)s et sur les listes restreintes d'entretiens.
- Les femmes entraîneuses peuvent accéder à une pension alimentaire pour les camps d'entraînement et les compétitions.

## 9<sup>ème</sup> recommandation : 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).**

- L'autorité nationale a approuvé des stratégies pour améliorer la diversité et l'inclusion.
- L'autorité nationale a mis en place une politique sur la diversité et l'inclusion.
- L'autorité nationale dispose de stratégies pour respecter la politique de diversité et d'inclusion.
- Des mesures positives sont prises pour identifier des modèles de rôle parmi les groupes démographiques sous-représentés et les utiliser dans le marketing, la promotion et la formation.
- L'autorité nationale surveille la diversité et l'inclusion des groupes sous-représentés dans l'entraînement.
- L'autorité nationale a approuvé une politique reconnaissant les groupes sous-représentés dans l'entraînement.
- Toutes les associations nationales sont tenues de se conformer à la politique gouvernementale sur la diversité et l'inclusion.
- Des cibles sont identifiées et surveillées pour aborder la diversité et augmenter le nombre de personnes issues de groupes sous-représentés entrant dans la branche de l'entraînement et progressant dans le parcours d'entraînement.
- Il existe une reconnaissance publique pour les organisations qui prennent des mesures positives pour améliorer la diversité de leur main-d'œuvre.

## Outil d'auto-évaluation pour les fédérations nationales

Veuillez nous indiquer dans quelle mesure les déclarations suivantes s'appliquent à votre organisation nationale et à votre système d'entraînement national.

|     |           |     |
|-----|-----------|-----|
| Oui | En partie | Non |
|-----|-----------|-----|

### 1<sup>ère</sup> recommandation : Définition d' « entraînement »

Concevoir une définition du terme « Entraînement », en précisant les sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique.

- Une définition formelle du terme « Entraînement » existe dans votre fédération.
- Elle comprend une description de l'ensemble spécifique de connaissances et de compétences d'un entraîneur actif dans votre sport.

### 2<sup>ème</sup> recommandation : Département(s) responsable(s)

Définir clairement un département de votre fédération responsable du développement, de la promotion et de la gestion de l'entraînement.

- La fédération a identifié l'entraînement dans sa stratégie.
- Un énoncé de politique lié à l'entraînement a été documenté et approuvé par la fédération.
- La fédération a approuvé une stratégie d'instauration et des objectifs spécifiques à la formation des entraîneurs et a confié la responsabilité à un comité d'entraîneurs ou technique et à un membre du personnel (ou bénévole s'il s'agit d'un organisme sans personnel professionnel).
- La fédération emploie un responsable des entraîneurs responsable de la formation et du soutien des entraîneurs, et une série de personnes, de départements ou de comités soutiennent la mise en œuvre du plan d'entraînement de la fédération.
- L'impact de la stratégie d'instauration est examiné et renouvelé régulièrement.

### 3<sup>ème</sup> recommandation : Inscription et recherche des entraîneurs :

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

- La fédération établit, tient et met à jour une base de données enregistrant l'achèvement des programmes formels de formation des entraîneurs.
- Les coach developers sont formés aux processus de collecte de données.
- Le registre de la fédération respecte les lois européennes et nationales en vigueur sur la protection des données (p. ex. RGPD).
- La fédération adhère aux politiques du registre national des entraîneurs multisports, s'il existe, en soumettant ses dossiers de formation des entraîneurs à des fins d'inclusion.

- La base de données est tenue à jour et élargie pour inclure les données démographiques des entraîneurs (âge, sexe, statut d'emploi, etc.) à des fins d'inclusion dans le registre national des entraîneurs.
- La fédération tient et met à jour sur une base annuelle des informations indiquant si un entraîneur entraîne activement.
- La fédération identifie l'entraînement comme un domaine d'intérêt dans son programme de recherche sportive.
- La base de données est tenue à jour et élargie pour inclure les données démographiques des entraîneurs (âge, sexe, statut d'emploi, etc.) à des fins d'inclusion dans le registre national des entraîneurs.
- La fédération publie un rapport annuel, identifiant les forces et les lacunes du système national d'entraînement.

#### 4<sup>ème</sup> recommandation : Formation des entraîneurs et conformité CNC

**Garantir que la qualité des programmes de formation des entraîneurs de votre pays soit conforme à votre cadre national de certifications (et encourage/soit encouragé par le travail des coach developers)**

- La fédération a approuvé une politique qui inclut l'entraînement et la formation des entraîneurs comme des éléments essentiels de sa stratégie nationale.
- Une stratégie d'instauration liée à la politique de formation des entraîneurs a été approuvée.
- La politique de la fédération en matière de formation des entraîneurs identifie un cheminement pédagogique permettant aux entraîneurs de progresser et d'obtenir des qualifications.
- La politique s'aligne sur les lignes directrices nationales pour les qualifications et les normes des entraîneurs (si existantes).
- La fédération utilise des programmes fournis par des organisations internationales (par exemple, le CIO, les fédérations internationales, l'AMA, l'ICCE, etc.) pour soutenir son offre de formation des entraîneurs.
- La fédération complète l'offre de formation par des organismes externes pour s'assurer que les entraîneurs ont accès à un programme de connaissances et de compétences progressives en matière d'entraînement.
- La fédération a un parcours d'entraînement défini et offre un programme de formation des entraîneurs systématique et progressif conforme à la politique et aux normes nationales de formation des entraîneurs et qui répond à la demande des entraîneurs et des clubs.
- La coaching policy de la fédération comprend des parcours de formation des entraîneurs opérant dans différents contextes, par ex. loisirs communautaires, sport jeunesse/développement, haute performance.
- Les qualifications d'entraîneur et de coach developers de la fédération sont officiellement incluses dans le cadre national de qualification (NQF) du pays.
- Le programme de formation des entraîneurs différencie et offre des opportunités d'apprentissage appropriées, variées, formelles et informelles pour les entraîneurs travaillant dans différents contextes d'athlètes.
- La fédération met en place des mesures d'assurance qualité et d'évaluation des programmes dans tous les contextes d'entraînement et de coach developer.

- La fédération reconnaît dans son cadre de qualification les entraîneurs et les coach developers qui sont formés dans le cadre de programmes de diplômes ou de diplômes de l'enseignement supérieur.
- La politique de la fédération définit les critères de sélection et d'évaluation, les exigences de formation et l'offre de soutien pour la main-d'œuvre des coach developers.
- La fédération aide son effectif de coach developers à opérer à la fois dans des ateliers formels et dans un soutien informel sur le terrain (par exemple, observation/révision, mentorat, etc.).

## 5<sup>ème</sup> recommandation : Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement)

**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.**

- La fédération a approuvé une politique de sport sécurisé et une stratégie de mise en œuvre qui comprend un code de conduite des entraîneurs.
- Tous les entraîneurs engagés dans les activités de la fédération sont tenus de signer le code de conduite des entraîneurs.
- La fédération a une politique d'abus et de harcèlement qui s'applique à tous (athlètes, entraîneurs, administrateurs, bénévoles, coach developers).
- La stratégie de sport sécurisé (qui comprend une formation sur l'éthique des entraîneurs et la sécurité des athlètes) a été instaurée.
- Des mécanismes de dépistage sont en place pour tous les entraîneurs travaillant avec des populations vulnérables (p. ex. les enfants et les jeunes, ceux ayant des troubles cognitifs).
- La politique disciplinaire de la fédération établit des mécanismes efficaces pour discipliner (et retirer de la pratique si nécessaire) les entraîneurs et autres personnes qui transgressent la politique sur les abus et le harcèlement.
- La politique et la stratégie de mise en œuvre sont régulièrement revues et mises à jour.
- L'identité des entraîneurs sanctionnés pour avoir transgressé le code de conduite est rendue publique pour assurer la coordination avec les autres juridictions (autres pays ou fédérations).
- Les responsables du sport sécurisé sont formés et nommés et sont responsables, sûrs, confidentiels et impartiaux. Un système de signalement (y compris une ligne directe, la gestion des plaintes et la tenue de dossiers) est en place.
- Des procédures d'enquête sont établies pour assurer une application équitable de la politique disciplinaire.
- Des mécanismes de prévention comprenant une stratégie de communication et des programmes de formation obligatoires pour tout le personnel (administrateurs, entraîneurs, officiels et athlètes, y compris tous ceux ayant des besoins spéciaux) sont instaurés.

## 6<sup>ème</sup> recommandation : Accréditation d'entraîneur

**Mettre en place un système d'accréditations pour les entraîneurs qui soutienne activement le développement des entraîneurs de votre fédération.**

- Une politique exigeant que les entraîneurs respectent des normes minimales d'éducation et de conduite afin d'entraîner lors de compétitions sanctionnées par la fédération ou de participer à des équipes reconnues par la fédération est approuvée.
- Un système d'accréditation d'entraîneur qui comprend l'exigence d'être entraîneur actif et qui respecte les normes minimales d'éducation, de conduite et juridiques (par exemple, les qualifications, l'assurance, la protection, etc.) est en place.
- Les entraîneurs ne peuvent participer aux activités sanctionnées par la fédération que s'ils détiennent une licence d'entraîneur en cours de validité.
- Un processus disciplinaire est établi pour juger les entraîneurs qui transgressent le code de conduite. Cela peut entraîner le retrait de la licence d'entraîneur et la perte de l'admissibilité à participer aux activités de la fédération.

## 7<sup>ème</sup> recommandation : Aide aux entraîneurs

**Adopter des mécanismes pour soutenir les entraîneurs bénévoles et rémunérés.**

- La fédération dispose d'une politique et d'une stratégie concernant le déploiement, le recrutement et l'accompagnement des entraîneurs bénévoles.
- Il existe des lignes directrices et des procédures formelles pour le recrutement et la sélection des entraîneurs bénévoles, en particulier ceux qui s'occupent d'enfants et d'adolescents.
- Les fédérations reconnaissent ouvertement l'importance des entraîneurs bénévoles, l'engagement et la satisfaction des bénévoles sont surveillés, des récompenses, des événements ou des incitations sont utilisés pour reconnaître et valoriser les contributions et le statut des entraîneurs bénévoles.
- Les entraîneurs bénévoles reçoivent un programme d'orientation bien conçu et des conseils sur le cheminement de carrière.
- Les entraîneurs bénévoles sont pris en charge (responsabilités, rôles, charges de travail et droits au travail (y compris l'évaluation des risques, la santé et la sécurité, les procédures de règlement des griefs).
- Une description de poste complète et les spécifications de la personne (y compris les qualifications et l'âge minimum reconnus des entraîneurs (le cas échéant) sont nécessaires pour assurer un recrutement et une sélection appropriés.
- Les entraîneurs disposent d'un programme d'orientation bien conçu qui couvre la législation (p. ex. le risque, la protection des données), le respect des contrats d'éthique/conduite/égalité et les programmes sportifs obligatoires
- Chaque entraîneur rémunéré est géré en ligne avec des réunions régulières, une analyse des besoins de formation et une planification du développement personnel.

- Il existe une forte culture de développement professionnel avec une gamme d'opportunités d'apprentissage et de développement accessibles et reconnues par l'industrie qui sont soutenues financièrement ainsi qu'en temps par la fédération.

## 8<sup>ème</sup> recommandation : Les femmes entraîneures

**Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les femmes entraîneurs.**

- La fédération a établi une politique pour assurer l'équité entre les sexes, y compris des lignes directrices pour un langage non sexiste.
- La fédération a lancé des programmes pour soutenir les femmes dans les postes de direction du sport, y compris les entraîneures.
- Les politiques d'embauche des entraîneurs prévoient un mélange des sexes dans les comités de sélection des entraîneurs et des listes restreintes d'entretiens.
- Les politiques de communication et de reconnaissance des entraîneurs exigent une équité entre les sexes dans les programmes de reconnaissance et de promotion des entraîneurs (par exemple, couverture du site Web, entraîneur(e) de l'année, etc.).
- La fédération présente des modèles d'entraîneures féminines dans des publications.
- Les défenseurs masculins de la fédération servent de mentors aux femmes entraîneures travaillant pour les clubs, les centres de formation et la fédération.
- La responsabilité de la planification et du suivi des efforts visant à améliorer la culture en milieu de travail pour les femmes entraîneures est confiée à un cadre supérieur.

## 9<sup>ème</sup> recommandation : 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).**

- La fédération se conforme à la législation gouvernementale sur la diversité et l'inclusion.
- Les groupes sous-représentés sont spécifiquement ciblés pour les cours d'entraînement et de coach developers, y compris les cours spécifiquement destinés aux groupes minoritaires, le cas échéant.
- Le code d'éthique de la fédération promeut le respect et la valeur de la diversité humaine et est signé par tous les membres.
- La fédération effectue un audit pour recueillir les données sur la diversité des membres du conseil d'administration, des cadres supérieurs, des coach developers et des entraîneurs.
- La fédération initie le développement d'une politique pour augmenter le nombre de personnes impliquées dans l'entraînement au sein des groupes sous-représentés.

- Formation obligatoire sur la diversité/inclusion pour tous les membres du conseil et des comités, le personnel employé, les coach developers, les entraîneurs et les personnes officielles afin d'intégrer des pratiques et des comportements inclusifs dans leur culture.
- La fédération dispose d'une politique spécifique d'équité, de diversité et d'inclusion avec des mesures positives claires, des objectifs de recrutement de diversité et des programmes de formation comprenant une révision périodique de la politique.
- L'engagement de la fédération envers la diversité/l'inclusion et ses efforts pour augmenter le nombre de groupes sous-représentés sont communiqués en interne et en externe ; des dispositifs de mesures positives intégrés dans toutes les politiques, des données de diversité publiées annuellement, comparées à des objectifs.

## Chapitre 14 : Conclusion

---

Une base politique pour un système d'entraînement efficace comprend la clarté sur les points suivants : **à qui s'adressent les politiques** (la définition d' « Entraînement » et les organisations responsables), **la manière dont les résultats de la politique seront mesurés** (le registre des entraîneurs et la recherche), **la formation, la réglementation et le soutien de la main-d'œuvre** (formation des entraîneurs, sport sécurisé, certifications et aide aux entraîneurs) et **la prise en compte de l'inclusion des groupes sous-représentés** (diversité dans l'entraînement).

Ce cadre fournit des conseils aux agences nationales de sport et aux fédérations sportives afin de les aider à développer un système d'entraînement hautement évolué apte à fournir un leadership d'entraînement de qualité pour améliorer l'expérience sportive des participants à toutes les étapes du parcours de l'athlète.

## 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 :

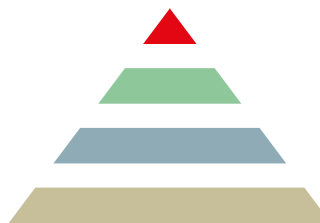
<https://www.sportireland.ie/coaching>

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

# Framework für Coaching Policies: Neun Good-Governance- Empfehlungen

Herausgeber:

John Bales, International Council  
for Coaching Excellence

Louis Moustakas,  
Deutsche Sporthochschule

Januar 2022

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



# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Über das PEAK-Projekt</b> .....                                                                        | 5  |
| <b>Dank</b> .....                                                                                         | 6  |
| <b>Kapitel 1: Einleitung</b> von Karen Petry und Louis Moustakas .....                                    | 7  |
| Quellen .....                                                                                             | 8  |
| <b>Kapitel 2: Der Prozess der Politikgestaltung</b> von Karen Petry und Louis Moustakas .....             | 9  |
| Quellen .....                                                                                             | 10 |
| <b>Kapitel 3: Die PEAK-Empfehlungen für die Coaching Policy</b> von Louis Moustakas und John Bales .....  | 12 |
| Zielsetzung: Eine politische Grundlage für ein hochentwickeltes System des Trainingswesens .....          | 12 |
| PEAK-Empfehlungen .....                                                                                   | 13 |
| <b>Kapitel 4: Der erste Schritt – eine Arbeitsdefinition des Begriffs „Trainingswesen“</b>                |    |
| von John Bales und Ladislav Petrovic .....                                                                | 15 |
| PEAK-Empfehlung Nr. 1 Definition des Begriffs „Trainingswesen“ .....                                      | 15 |
| 1. Einleitung .....                                                                                       | 15 |
| 2. Aktueller Stand .....                                                                                  | 15 |
| 3. Erkenntnisse aus anderen Berufen: Wissensbestand und Praxisstandards .....                             | 17 |
| 4. Fazit .....                                                                                            | 21 |
| 5. Quellen und weiterführende Literatur .....                                                             | 21 |
| <b>Kapitel 5: Für das Trainingswesen verantwortliche Organisationen</b> von John Bales, Mark Wolf         |    |
| und Paulina Tomczyk .....                                                                                 | 22 |
| PEAK-Empfehlung Nr. 2: Für das Trainingswesen verantwortliche Organisationen .....                        | 22 |
| 1. Einleitung .....                                                                                       | 22 |
| 2. Strukturen des Trainingswesens .....                                                                   | 22 |
| 3. Beispiele für die derzeitige Praxis .....                                                              | 23 |
| 4. Ein professioneller Rahmen für das Trainingswesen .....                                                | 25 |
| 5. Rolle der Verbände der Trainerinnen und Trainer .....                                                  | 26 |
| 6. Die Sicht der Sportlerinnen und Sportler: Lehren aus der Entstehung von Verbänden von                  |    |
| Sportlerinnen und Sportlern .....                                                                         | 27 |
| 7. Fazit .....                                                                                            | 28 |
| 8. Quellen .....                                                                                          | 28 |
| <b>Kapitel 6: Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung</b> von John Bales und Priit Vene ..... | 29 |
| PEAK-Empfehlung Nr. 3: Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung: .....                         | 29 |
| 1. Einleitung .....                                                                                       | 29 |
| 2. Beispiele für Registrierungssysteme für Trainerinnen und Trainer .....                                 | 29 |
| Ficoms .....                                                                                              | 32 |
| 3. Forschung im Bereich des Trainingswesens .....                                                         | 32 |
| 4. Fazit .....                                                                                            | 33 |
| 5. Quellen und weiterführende Literatur .....                                                             | 33 |
| <b>Kapitel 7: Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung</b> von Penny Crisfield und      |    |
| John Bales .....                                                                                          | 34 |
| PEAK Empfehlung Nr. 4 – Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung: .....                 | 34 |

|                                                                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Einleitung.....                                                                                                                             | 34        |
| 2. Hintergrund: Die Bedeutung von Trainerinnen und Trainern und zu berücksichtigende Aspekte .....                                             | 34        |
| 4. Fazit .....                                                                                                                                 | 36        |
| 5. Quellen.....                                                                                                                                | 36        |
| <b>Kapitel 8: Sicherer Sport von Louis Moustakas.....</b>                                                                                      | <b>38</b> |
| PEAK Empfehlung Nr. 5 – Sicherer Sport .....                                                                                                   | 38        |
| 1. Einleitung.....                                                                                                                             | 38        |
| 2. Der irische Verhaltenskodex .....                                                                                                           | 38        |
| 3. Die Ressourcen des Europarats.....                                                                                                          | 39        |
| 4. Wohlbefinden von Sportlerinnen/Sportlern und Trainerinnen/Trainern.....                                                                     | 39        |
| 5. Quellen .....                                                                                                                               | 39        |
| <b>Kapitel 9: Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer von Guillermo Calvo, John Bales und<br/>Ladislav Petrovic.....</b>                    | <b>41</b> |
| PEAK-Empfehlung Nr. 6: Lizenzierung für Trainerinnen und Trainer .....                                                                         | 41        |
| 1. Einleitung.....                                                                                                                             | 41        |
| 2. Fallstudien.....                                                                                                                            | 41        |
| Die nationale portugiesische Lizenz für Trainer und Trainerinnen.....                                                                          | 41        |
| Die Trainerinnen- bzw. Trainerlizenz der UEFA.....                                                                                             | 43        |
| Das Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer von Basketball Ireland.....                                                               | 43        |
| 3. Fazit .....                                                                                                                                 | 44        |
| 4. Quellen.....                                                                                                                                | 44        |
| <b>Kapitel 10: Unterstützung für Trainerinnen und Trainer von Penny Crisfield, Louis Moustakas,<br/>Mark Wolf und John Bales .....</b>         | <b>45</b> |
| PEAK-Empfehlung Nr. 7 Unterstützung für Trainerinnen und Trainer .....                                                                         | 45        |
| 1. Einleitung.....                                                                                                                             | 45        |
| 2. Beispiele für die Unterstützung von Trainerinnen und Trainern.....                                                                          | 45        |
| Global Coaches' Day (ICCE).....                                                                                                                | 46        |
| Look After Your Coach (Australien) .....                                                                                                       | 46        |
| National Standards for Volunteer Involvement (Australien) .....                                                                                | 46        |
| Finnischer Eishockeyverband.....                                                                                                               | 46        |
| Schweizer Jugend und Sport .....                                                                                                               | 46        |
| Professional Coaches of Finland (SAVAL).....                                                                                                   | 47        |
| 3. Unterscheidung zwischen bezahlten und ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainern: das<br>französische Sportgesetzbuch „Code du sport“ .....   | 47        |
| 4. Fazit .....                                                                                                                                 | 48        |
| 5. Quellen und weiterführende Literatur .....                                                                                                  | 48        |
| <b>Kapitel 11: Aufbau einer politischen Grundlage für Frauen im Trainingswesen von John Bales, Pauline<br/>Harrison und Uri Schaefer .....</b> | <b>49</b> |
| PEAK-Empfehlung Nr. 8: Frauen im Trainingswesen.....                                                                                           | 49        |
| 1. Einleitung: Warum sollten die Policies zur Förderung von Frauen im Trainingswesen verbes-<br>sert werden?.....                              | 49        |
| Ungleichbehandlung von Frauen und Männern (Schaefer 2021).....                                                                                 | 50        |
| 2. Beispiele für nationale Initiativen zur Förderung von Frauen im Trainingswesen.....                                                         | 50        |
| 3. Policies und Instrumente zur Gleichstellung der Geschlechter im Trainingswesen.....                                                         | 51        |
| Schritt 1: Bekenntnis zur Gleichstellung der Geschlechter .....                                                                                | 51        |

|                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Schritt 2: Kommunikation und Anerkennung.....                                                                                                                     | 51 |
| Schritt 3: Vorbilder.....                                                                                                                                         | 51 |
| Schritt 4: Förderprogramme.....                                                                                                                                   | 51 |
| Schritt 5: Einstellungsverfahren.....                                                                                                                             | 52 |
| Schritt 6: Quoten und geschlechterbezogene Anforderungen bei der Auswahl von Trai-<br>nerinnen und Trainern.....                                                  | 52 |
| Schritt 7: Sicherstellung der Förderung von Trainerinnen in Arbeitsumfeld und<br>Organisationskultur.....                                                         | 52 |
| 4. Fazit.....                                                                                                                                                     | 53 |
| 5. Quellen und weiterführende Literatur.....                                                                                                                      | 53 |
| <b>Kapitel 12: Vielfalt im Trainingswesen</b> von Penny Crisfield, John Bales und Ladislav Petrovic .....                                                         | 54 |
| PEAK-Empfehlung Nr. 9: Setzen Sie passende, evidenzbasierte Policies oder Programme auf<br>nationaler Ebene zur Förderung der Vielfalt im Trainingswesen um. .... | 54 |
| Einleitung.....                                                                                                                                                   | 54 |
| Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion.....                                                                                                           | 55 |
| Fazit.....                                                                                                                                                        | 56 |
| <b>Kapitel 13: Das PEAK-Selbstbeurteilungsinstrument</b> von Louis Moustakas .....                                                                                | 57 |
| Selbstbeurteilungsinstrument für nationale Stellen .....                                                                                                          | 57 |
| Empfehlung 1 – Definition des Begriffs „Trainingswesen“ .....                                                                                                     | 57 |
| Empfehlung 2 – Verantwortliche Organisation(en).....                                                                                                              | 57 |
| Empfehlung 3 – Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung.....                                                                                           | 58 |
| Empfehlung 4 – Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung .....                                                                                   | 58 |
| Empfehlung 5 – Sicherer Sport (angewandt auf das Trainingswesen).....                                                                                             | 59 |
| Empfehlung 6 – Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer .....                                                                                                   | 60 |
| Empfehlung 7 – Unterstützung für Trainerinnen und Trainer .....                                                                                                   | 60 |
| Empfehlung 8 – Frauen im Trainingswesen .....                                                                                                                     | 61 |
| Empfehlung 9 – Vielfalt im Trainingswesen .....                                                                                                                   | 61 |
| Selbstbeurteilungsinstrument für nationale Verbände.....                                                                                                          | 62 |
| Empfehlung 1 – Definition des Begriffs „Trainingswesen“ .....                                                                                                     | 62 |
| Empfehlung 2 – Verantwortliche Abteilung(en).....                                                                                                                 | 62 |
| Empfehlung 3 – Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung.....                                                                                           | 63 |
| Empfehlung 4 – Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung .....                                                                                   | 63 |
| Empfehlung 5 – Sicherer Sport (angewandt auf das Trainingswesen).....                                                                                             | 64 |
| Empfehlung 6 – Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer .....                                                                                                   | 65 |
| Empfehlung 7 – Unterstützung für Trainerinnen und Trainer .....                                                                                                   | 65 |
| Empfehlung 8 – Frauen im Trainingswesen.....                                                                                                                      | 66 |
| Empfehlung 9 – Vielfalt im Trainingswesen.....                                                                                                                    | 67 |
| <b>Kapitel 14: Fazit</b> .....                                                                                                                                    | 68 |
| <b>Partner</b> .....                                                                                                                                              | 69 |

## Über das PEAK-Projekt

PEAK – „Policy, Evidence And Knowledge“ im Trainingswesen ist ein Erasmus+-Projekt, das von 2019–2021 mit einem Konsortium aus acht Expertenorganisationen durchgeführt wurde: dem International Council of Sport Science and Physical Education (ICSSPE), dem International Council for Coaching Excellence (ICCE), der Deutschen Sporthochschule Köln, der European Elite Athletes Association (EEAA), dem Finnischen Olympischen Komitee, Sport Ireland Coaching, der Eidgenössischen Hochschule für Sport sowie der estnischen Stiftung für Bildung und Information im Sport.

Vorrangiges Ziel des PEAK-Projekts war die Förderung und Unterstützung von Good Governance im Sport durch die Entwicklung einer Reihe von Politikempfehlungen für das Trainingswesen, die von nationalen und europäischen Sportverbänden, Gremien für das Trainingswesen und Regierungen genutzt werden können.

Sechs Leitfragen bilden die Grundlage dieser Zielsetzung und geben dem Projekt Kontur und Ausrichtung:

1. Welche Rolle, welche Verantwortung und welchen Stellenwert hat das Trainingswesen derzeit im Rahmen der allgemeinen Sportstrategien der nationalen Regierungen innerhalb der Europäischen Union?
2. Welche policies, Programme und Entscheidungsprozesse gibt es derzeit in den europäischen Ländern, um Systeme für das Trainingswesen zu entwickeln und zu verbessern; wie wird das Trainingswesen geregelt, um dessen Qualität zu verbessern und die Sicherheit aller Sporttreibenden, insbesondere von Kindern, zu gewährleisten?
3. Verfügen die europäischen und nationalen Sportverbände über policies und Programme zur Regulierung und Förderung der Entwicklung von Trainerinnen und Trainern?
4. Welche bewährten Praktiken gibt es derzeit für die Einbeziehung der Entwicklung von Trainerinnen und Trainern im Strategieplan einer Organisation, und auf Grundlage welcher Kriterien erfolgt diese?
5. Welche evidenzbasierten Strategien und Praktiken gibt es, um die Chancen von Frauen im Trainingswesen zu verbessern?
6. Welche evidenzbasierten Strategien und Praktiken sind erforderlich, um die Wirksamkeit von Good-Governance-Maßnahmen in der Praxis des Trainingswesens im Sport zu verbessern?

*Derzeit fehlt den politischen Maßnahmen ein Leitrahmen. Die Regulierung des Trainingswesens nimmt zwar in den EU-Staaten zu, erfolgt jedoch sehr unterschiedlich. Mit dem nachfolgenden Europäischen Framework for Coaching Policies im Sport soll Sportverbänden, Organisationen für das Trainingswesen und Regierungen eine Orientierungshilfe bei der Schaffung einer soliden politischen und strategischen Grundlage zur Förderung und Verbesserung eines effektiven Trainingswesens an die Hand gegeben werden.*



## **Dank**

---

Wir danken allen, die an der Entwicklung dieses Rahmens und dieser Selbst-Beurteilung mitgewirkt haben.

### **PEAK-Partner**

Estnische Stiftung für Bildung und Information im Sport  
European Elite Athletes Association  
Deutsche Sporthochschule Köln  
Finnisches Olympisches Komitee  
International Council for Coaching Excellence  
International Council of Sport Science and Physical Education  
Eidgenössische Hochschule für Sport

### **Mitwirkende Autorinnen und Autoren**

John Bales, International Council for Coaching Excellence  
Guillermo Calvo, International Council for Coaching Excellence  
Penny Crisfield, International Council for Coaching Excellence  
Pauline Harrison, International Council for Coaching Excellence  
Louis Moustakas, Deutsche Sporthochschule Köln  
Ladislav Petrovic, International Council for Coaching Excellence  
Karen Petry, Deutsche Sporthochschule Köln  
Uri Schaefer, International Council of Sport Science and Physical Education  
Paulina Tomczyk, EU Athletes (European Elite Athletes Association)  
Priit Vene, Estonian Foundation of Sport Education and Information  
Mark Wolf, Bundesamt für Sport BASPO

### **Die Herausgeber danken auch den Expertinnen und Experten aus dem Bereich des Trainingswesens, die sie mit Beiträgen und Ratschlägen unterstützt haben:**

Stiliani Chroni, WomenSport International  
Detlef Dumon, International Council of Sport Science and Physical Education  
Troy Engle, Sport Singapore  
Kari Fasting, WomenSport International  
Pelle Kvalsund, Norges Idrettsforbunds / Norwegischer Sportverband  
Hayley Harrison, Sport Ireland Coaching  
Sergio Lara-Bercial, International Council for Coaching Excellence  
Wayne Parro, Coaching Association of Canada  
Anne Schomöller, International Council of Sport Science and Physical Education

## Kapitel 1: Einleitung

von Karen Petry und Louis Moustakas

In den letzten Jahren hat sich im Bereich der coaching policies viel getan, es fehlt den Strategien jedoch ein Leitrahmen. Da Management und Selbstverwaltung im Sport traditionell autonom erfolgen, wurden formale sportpolitische Prozesse erst später eingeführt als in den meisten anderen Bereichen (Geeraert, Alm, & Groll, 2014). Der Bereich des Trainingswesens bildet hier keine Ausnahme und so gab es in der Vergangenheit nur wenige Untersuchungen zu coaching policies im Sport oder zu Good Governance (Pierre, 2013).

Vor allem der International Council for Coaching Excellence (ICCE) hat mit seinem Rahmen „European Sport Coaching Framework“ daran gearbeitet, die verschiedenen Ebenen und Aspekte des Systems des Trainingswesens im Sport abzubilden. Danach ist das System des Trainingswesens ein komplexes Netzwerk von Prozessen und Mechanismen, die die Rekrutierung, die Ausbildung, die Entwicklung, den Einsatz, die Beschäftigung und die Anerkennung von Trainerinnen und Trainern umfassen. Zusammengefasst wird das System des Trainingswesens im Sport definiert als „die Menschen, Organisationen, Strukturen und Prozesse, die bei der Rekrutierung, Ausbildung, Entwicklung, Beschäftigung und Anerkennung von Trainerinnen und Trainern in einem bestimmten Kontext eine Rolle spielen“ (Lara-Bercial, North, Härmäläinen et al., 2017, S. 17). Das vorhandene Wissen über das System und seine Strategien in Europa und darüber, wie diese verbessert oder entwickelt werden können, ist jedoch nach wie vor begrenzt. Das bedeutet jedoch nicht, dass das Thema nicht wichtig wäre.

Die europäischen Sporttrainerinnen und -trainer tragen eine große Verantwortung für die sportliche und gesellschaftliche Entwicklung. Das Trainingswesen im Sport ist ein riesiger Bereich, der Millionen von Kinder, Jugendliche und Erwachsene in ganz Europa unmittelbar betrifft. Schätzungen zufolge gibt es zwischen 5 und 9 Millionen Trainerinnen und Trainer in der EU (Lara-Bercial, North, Härmäläinen et al., 2017). Zum Vergleich: Im Jahr 2013 gab es in Europa etwa 3,2 Millionen Grundschullehrerinnen und -lehrer (Eurostat, 2016). Darüber hinaus fördern diese Trainerinnen und Trainer die Teilnahme am Sport und die sportliche Leistung und sind zunehmend aufgefordert, an der Förderung der außerschulischen Bildung und des sozialen Zusammenhalts mitzuwirken. In Anbetracht der Anzahl und des Einflusses von Trainerinnen und Trainern sowie ihrer Rolle bei der Entwicklung und Ausbildung von Jugendlichen und Erwachsenen in Europa, ist es sehr wichtig, die allgemeine politische Landschaft, in der Trainerinnen und Trainer tätig sind, besser zu verstehen.



Foto: Mit freundlicher Genehmigung von Monkey Business Images

Vor diesem Hintergrund ist das PEAK-Projekt ein wichtiger Schritt zur Stärkung der politischen Grundlagen des Trainingswesens im Sport in Europa. Das Projekt erkennt an, dass aufgrund der unterschiedlichen, in Europa gegebenen Sportsysteme nicht immer standardisierte und allgemeingültige Politikempfehlungen erarbeitet werden können. Nichtsdestotrotz werden im Rahmen des Projekts auf strenger rigoroser theoretischer Grundlage und anhand von Fakten die gegenwärtigen politischen Maßnahmen dargestellt und eine Reihe von Empfehlungen für bewährte Verfahren und Indikatoren für die Politik für das Trainingswesen in Europa vorgelegt.

Bevor wir uns näher mit den Empfehlungen für diesen Bereich befassen, ist es wichtig zu verstehen, was Politik ist, wie sie entsteht und wie wir die Empfehlungen entwickelt haben. Im nächsten Kapitel werden die Politik und die Politikgestaltung näher untersucht.

## Quellen

Eurostat (2016). Datei: Number of teachers in early childhood and primary education, 2013 (thousands) ET15.png. abgerufen von [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number\\_of\\_teachers\\_in\\_early\\_childhood\\_and\\_primary\\_education,\\_2013\\_\(thousands\)\\_ET15.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number_of_teachers_in_early_childhood_and_primary_education,_2013_(thousands)_ET15.png)

Eurostat (2018). Sport statistics 2018 edition (Compact Guides). Brüssel

Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organisations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>

Lara-Bercial, S., North, J., Härmäläinen, K., Oltmanns, K., Minkhorst, J., & Petrovic, L. (2017). *European Sport Coaching Framework*. Leeds.

Pierre, J. (2013). Vers une nouvelle gouvernance des conditions d'accès à l'encadrement sportif professionnel. *Staps*, 99(1), 81. <https://doi.org/10.3917/sta.099.0081>

## Kapitel 2: Der Prozess der Politikgestaltung

von Karen Petry und Louis Moustakas

Obwohl der Begriff „Politik“ allgegenwärtig ist, gibt es in der wissenschaftlichen oder offiziellen Literatur keine allgemeingültige Definition für „Politik“ (Europäische Kommission 2017). Trotzdem können wir von Anfang an zwei unterschiedliche, aber miteinander verbundene Konzepte unterscheiden: Policy development und policy.

Politikgestaltung ist der Prozess, durch den eine Vision in konkrete Programme und Maßnahmen umgesetzt wird, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen. Die Politikgestaltung stellt danach fest, was getan werden muss, und erarbeitet, wie dies geschehen soll. Im weiteren Sinne umfasst der Prozess der policy development die Art und Weise, wie Herausforderungen identifiziert und konzeptionalisiert werden, wie sie dem zuständigen Leitungsgremium zur Lösung vorgelegt werden, wie Alternativen formuliert werden und wie Maßnahmen ausgewählt, umgesetzt, bewertet und überarbeitet werden (Sabatier, 2019).

Der Prozess der Politikgestaltung lässt sich theoretisch als Zyklus mit vielen Schritten verstehen. Im Allgemeinen umfasst der Zyklus das Auftreten und die Definition einer Herausforderung, die Bewertung der potenziellen Reaktionsmöglichkeiten, die Auswahl von Optionen und die Formulierung einer policy, die Umsetzung der policy und schließlich die Überwachung und Anpassung dieser policy, wie in Abbildung 1 dargestellt (Europäische Kommission, 2017; Griffiths & Leach, 2018).

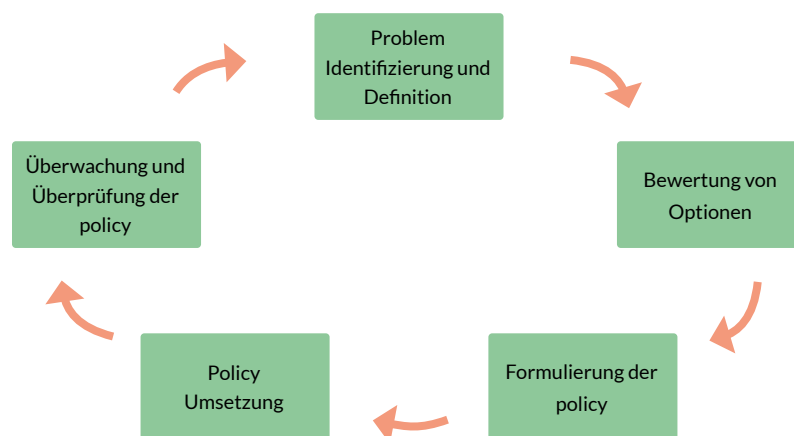


Abbildung 1 Überblick über den Zyklus der policy development (Europäische Kommission, 2017; Griffiths & Leach, 2018)

In der Praxis verläuft der politische Entscheidungsprozess jedoch selten so geradlinig und einfach wie im Zyklus dargestellt. Jeder Schritt im Zyklus ist mit zahlreichen Herausforderungen und Hindernissen verbunden. Es kann schwer sein, das Problem genau zu definieren, und unterschiedliche Interessengruppen streben möglicherweise unterschiedliche Definitionen an (Griffiths & Leach, 2018). Zeitliche oder methodische Einschränkungen können die Bewertung von Optionen einschränken und die Formulierung und Umsetzung einer policy kann von der Zustimmung mehrerer Interessengruppen und der Verfügbarkeit von Ressourcen abhängen (Griffiths & Leach, 2018). Die Umsetzung einer policy kann außerdem davon beeinflusst werden, wie Einzelpersonen oder Organisationen eine bestimmte policy interpretieren, und Analysen ergeben häufig, dass eine policy „mehr als eine Sache bedeuten kann.“

Die policy ist demnach das Ergebnis dieses Prozesses. Sie ist die spezifische Vorgehensweise, die eine Organisation oder Regierung wählt, um das Erreichen eines bestimmten Ziels zu erleichtern (Friedrich, 1963; Rose, 1969). Nabukneya (2005) fasst mehrere bestehende Definitionen zusammen, kombiniert diese und schlägt vor, policy als „eine zielgerichtete Vorgehensweise“ anzusehen, „die von einer Reihe von Akteurinnen und Akteuren verfolgt

wird, um gegenwärtige und zukünftige Entscheidungen zu lenken und zu bestimmen, mit dem Ziel, Zielsetzungen zu verwirklichen“ (S. 55). Unabhängig von der verwendeten Definition, umfasst policy eine Kombination aus Gesetzen, Vorschriften, Finanzierungen und anderen Maßnahmen zur Erreichung einer Reihe bestimmter Ziele.

Wenn es schon schwierig ist, policy richtig zu definieren, so ist es noch komplexer, gute policy zu definieren und auszumachen. Wie Scartascini, Stein und Tommasi (2008) anmerken, gibt es keine allgemein „richtige“ policy, und „was zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem bestimmten Land funktioniert, mag an einem anderen Ort oder am gleichen Ort zu einem anderen Zeitpunkt nicht funktionieren.“

Anhand der aktuellen Literatur aus dem weiteren (sport-)politischen Bereich und umfangreicher Daten speziell für das Trainingswesen lassen sich die Grundprinzipien einer guten policy für das Trainingswesen in Europa ermitteln. Tatsächlich wächst die Erkenntnis, dass Sportpolitikerinnen und -politikern Instrumente zur Verfügung gestellt werden müssen, mit denen sie ihre Maßnahmen an einer Reihe bewährter Verfahren messen können. So bieten beispielsweise der Sports Governance Observer und die Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS) Orientierungshilfen für Good Governance bzw. Spitzensport.

Insbesondere wurde eine umfassende Literaturrecherche zu einer Reihe von relevanten Unterthemen durchgeführt. Sechszwanzig Expertinnen und Experten aus europäischen Ländern erstellten eine Übersicht über ihre nationalen Systeme für das Trainingswesen im Sport. Auf dieser Grundlage wurden eine Reihe von Empfehlungen und dazugehörige Indikatoren entwickelt. Nach Ausarbeitung der Entwürfe der Empfehlungen und Indikatoren erfolgte ein umfassender Beratungsprozess mit den entsprechenden Expertinnen und Experten. Zunächst wurden mehrere passende Expertinnen und Experten in Einzelgesprächen befragt, um deren Feedback und Erfahrungen im Hinblick auf den Wortlaut und die Relevanz der Empfehlungen und Indikatoren einzuholen. Anhand dieser Rückmeldungen wurden die Empfehlungen erneut auf Vollständigkeit und Einheitlichkeit überprüft. Diese überarbeiteten Empfehlungen dienten als Grundlage für eine Online-Expertenbefragung. Dabei wurde der Wert jeder Empfehlung, jedes Indikators und jeder Quelle für ein weiteres offenes Feedback beurteilt. Die beibehaltenen Indikatoren wurden schließlich überprüft und im Hinblick auf die geplante Gestaltung des Selbstbeurteilungsinstruments so überarbeitet, wie es zur Gewährleistung der Einheitlichkeit erforderlich war.

Dieser Ansatz wurde nicht nur wegen seiner Stringenz gewählt, sondern auch, weil sich die PEAK-Projektforscherinnen und -forscher auf diese Weise aktiv mit einem großen Kreis von Interessengruppen aus dem europäischen Sportsektor beraten konnten. Diese Abstimmung verhalf PEAK zu wichtigen Erkenntnissen und Rückmeldungen, die die Zustimmung von Schlüsselpersonen aus dem gesamten Bereich aktiv sicherstellten, indem deren Meinungen und Beiträge in das Endprodukt einbezogen wurden.

Es liegt auf der Hand, dass der Bereich des Trainingswesens von der Art des im Rahmen des PEAK-Projekts entwickelten Policy-Modells profitieren kann. Das Trainingswesen ist ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Sportsystems, und Trainerinnen und Trainer haben jedes Jahr unmittelbaren Einfluss auf das Leben von Millionen von Menschen. Die Politik für einen so wichtigen Bereich sollte nicht einfach dem Zufall überlassen werden. Letztendlich können die im Rahmen des PEAK-Projekts erarbeiteten Empfehlungen den mit dem Trainingswesen befassten Organisationen helfen, die Aspekte ihrer policy für das Trainingswesen zu analysieren, zu reflektieren und zu verbessern.

## Quellen

Europäische Kommission (2017). Quality of public administration: A toolbox for practitioners (Ausgabe 2017). Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

Friedrich, C. J. (1963). Man and his government: An empirical theory of politics. New York: McGraw-Hill.

Griffiths, S., & Leach, R. (2018). The Policy-Making Process. In S. Griffiths & R. Leach (Hrsg.), *British Politics* (S. 376–399). London: Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-93976-3\\_18](https://doi.org/10.1057/978-1-349-93976-3_18)

Nabukanya, J. (2005). Collaboration Engineering for Policy Making: A Theory of Good Policy in a Collaborative Action. *Proceedings from the 15th European Conference on Information Systems*, 54–61.

Rose, R. E. (1969). *Policy Making in Great Britain*. London: Macmillan.

Sabatier, P. (2019). *Theories of the Policy Process*: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367274689>

Scartascini, C., Stein, E., & Tommasi, M. (2008). Political institutions, state capabilities and public policy: International evidence (Working Papers No. 661). Washington, DC.

## Kapitel 3: Die PEAK-Empfehlungen für die Coaching Policy

von Louis Moustakas und John Bales

Der Rahmen für die coaching policy legt seinen Fokus auf zwei Arten von Organisationen:

1. die für die Sportentwicklung in einem Land verantwortliche nationale Stelle, die eine Regierungsstelle, ein Sport(dach)verband oder ein Nationales Olympisches Komitee (NOK) sein kann. Diese Organisationen sind für die Festlegung umfassender nationaler sports policy und die Bereitstellung finanzieller Mittel zuständig.
2. die für die Entwicklung bestimmter Sportarten zuständigen Sportverbände, deren Aufgaben auch die Festlegung der policies und Programme des Verbands umfassen.

Die staatliche Stelle oder der Sport(dach)verband/das NOK übernimmt die nationale Führung des Sportsystems und gibt, aus der Perspektive der Politikgestaltung, von oben nach unten die Richtung vor, um die nationalen Ziele zu erreichen. Diese zentralen Organisationen suchen öffentliche Unterstützung bei der Entwicklung neuer Politiken und nach wichtigen Partnern für deren Umsetzung – oft als Bedingung für die Finanzierung –, so dass Sportverbände mit engen Verbindungen zu Vereinen, Sportlerinnen/Sportlern und Trainerinnen/Trainern einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der Politik leisten.

### Zielsetzung: Eine politische Grundlage für ein hochentwickeltes System des Trainingswesens

Das Ziel der Schaffung einer politischen Grundlage für das Trainingswesen besteht darin, dass Länder und Verbände über hochentwickelte Systeme des Trainingswesens verfügen, die die Entwicklung der Führung durch Trainerinnen und Trainer in allen Phasen der Sportlerlaufbahn fördern.

Abbildung 1 zeigt ein idealisiertes Modell der Entwicklung des Systems des Trainingswesens eines Landes oder eines Sportverbandes, von einem unstrukturierten und unterentwickelten Ausgangspunkt hin zu einem hochentwickelten System, das ein effektives und ethisches Trainingswesen fördert und unterstützt.

In einer unstrukturierten Situation wird die Entwicklung des Trainingswesens nicht in organisierter oder systematischer Weise angegangen, und es gibt nur sehr wenige Programme und begrenzte Unterstützung für Trainerinnen und Trainer. Auf der „im Aufbau“-Ebene wurden Programme ins Leben gerufen, während es auf der gut entwickelten Ebene bereits gut etablierte nationale Programme gibt. Das hochentwickelte System zeichnet sich durch vielseitige Programme und spezifische policy im Bereich des Trainingswesens aus, die auf die Bedürfnisse von Sportlerinnen/Sportlern, Trainerinnen/Trainern, Vereinen und Verbänden zugeschnitten sind.

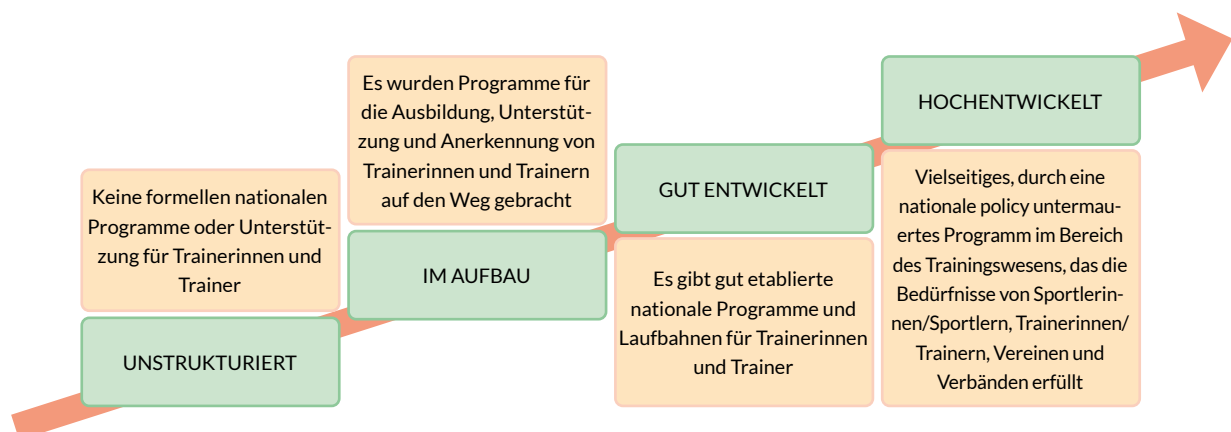


Abbildung 1 Reifegrad des Systems des Trainingswesens, nach Penny Crisfield, ICCE

## PEAK-Empfehlungen

Basierend auf den im Rahmen des PEAK-Projekts durchgeführten Recherchen und Beratungen, stellen die folgenden neun Empfehlungen eine Grundlage für die Entwicklung eines umfassenden Systems des Trainingswesens durch ein Land oder einen nationalen Sportverband dar.

- 1. Definition des Begriffs „Trainingswesen“:** Führen Sie eine formale oder gesetzliche, national anerkannte Definition des Begriffs „Trainingswesen“ ein, die genau angibt, für welche Teilbereiche die Definition gilt.
- 2. Verantwortliche Organisation(en):** Legen Sie eindeutig eine Organisation (oder eine Gruppe von Organisationen) fest, die für die Entwicklung, Förderung und Verwaltung des Trainingswesens im Land verantwortlich ist.
- 3. Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung:** 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.
- 4. Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung:** Stellen Sie die Qualität von Ausbildungsprogrammen für Trainerinnen und Trainer in Ihrem Land sicher, die mit Ihrem nationalen Qualifikationsrahmen übereinstimmen.
- 5. Sicherer Sport (angewandt auf das Trainingswesen):** Führen Sie Schutzmaßnahmen und -programme ein, um Schaden zu verhindern, und tragen Sie dazu bei, dass alle Sporttreibenden eine positive Sporterfahrung machen.
- 6. Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer:** Führen Sie ein nationales, sportartenübergreifendes Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer ein, das die Entwicklung von Trainerinnen und Trainern in Ihrem Land aktiv unterstützt.
- 7. Unterstützung für Trainerinnen und Trainer:** Führen Sie Mechanismen zur Unterstützung von ehrenamtlichen und bezahlten Trainerinnen und Trainern in Ihrem Land ein.
- 8. Frauen im Trainingswesen:** Setzen Sie passende, evidenzbasierte policy oder Programme auf nationaler Ebene zur Unterstützung von Frauen im Trainingswesen um.
- 9. Vielfalt im Trainingswesen:** Setzen Sie passende, evidenzbasierte policy 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.).

### **Bewertung des Status und der Lücken in der policy für die Entwicklung des Trainingswesens: die Selbstbeurteilungs-Scorecard**

Die nachfolgenden Kapitel enthalten Informationen und Beispiele für bewährte Verfahren für jeden der neun Empfehlungsbereiche. Diese können als Unterstützung und Anregung für die Entwicklung Ihres nationalen Systems des Trainingswesens genutzt werden.

Es wird eine Scorecard zur Selbstbeurteilung zur Verfügung gestellt, die auf einer Liste von Indikatoren zu jeder Empfehlung basiert und bei der Ermittlung potenzieller Stärken und Schwächen innerhalb Ihres Systems des Trainingswesens sowie bei der Planung künftiger Verbesserungen und Entwicklungen helfen kann.

Anhand der Gesamtpunktzahl können Sie Ihr nationales System des Trainingswesens in dem oben dargestellten Reifekontinuum des Systems des Trainingswesens einordnen. Der Einfachheit halber erhält jede Empfehlung das gleiche Gewicht, das in eine Punktzahl von 100 umgewandelt werden kann, so dass maximal

900 Punkte erreicht werden können. Zunächst wird anhand der anfänglichen Antworten für jede Empfehlung eine einfache Punktzahl ermittelt. Diese Werte werden anschließend in eine Punktzahl von 100 umgerechnet. Danach werden die so gewichteten Punktzahlen addiert, um den Status des Gesamtsystems zu ermitteln. Die nachstehenden Tabellen enthalten die vollständige Aufschlüsselung der Punktevergabe.

| Antwort | Ja | Teilweise/Im Aufbau | Nein |
|---------|----|---------------------|------|
| Punkte  | 2  | 1                   | 0    |

| Empfehlung                                    | Maximale Punktzahl (national) | Gewichtete Punkte (national)       | Maximale Punkte (Verband) | Gewichtete Punkte (Verband)        |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| 1. Definition des Begriffs „Trainingswesen“   | 10                            | $(\text{Ihre Punktzahl}/10) * 100$ | 4                         | $(\text{Ihre Punktzahl}/4) * 100$  |
| 2. Verantwortliche Organisationen             | 8                             | $(\text{Ihre Punktzahl}/8) * 100$  | 10                        | $(\text{Ihre Punktzahl}/10) * 100$ |
| 3. Register und Forschung                     | 8                             | $(\text{Ihre Punktzahl}/8) * 100$  | 18                        | $(\text{Ihre Punktzahl}/18) * 100$ |
| 4. Ausbildung und Ausrichtung                 | 24                            | $(\text{Ihre Punktzahl}/24) * 100$ | 28                        | $(\text{Ihre Punktzahl}/28) * 100$ |
| 5. Sicherer Sport                             | 12                            | $(\text{Ihre Punktzahl}/12) * 100$ | 22                        | $(\text{Ihre Punktzahl}/22) * 100$ |
| 6. Lizenzvergabe                              | 14                            | $(\text{Ihre Punktzahl}/14) * 100$ | 8                         | $(\text{Ihre Punktzahl}/8) * 100$  |
| 7. Unterstützung für Trainerinnen und Trainer | 10                            | $(\text{Ihre Punktzahl}/10) * 100$ | 18                        | $(\text{Ihre Punktzahl}/18) * 100$ |
| 8. Frauen im Trainingswesen                   | 20                            | $(\text{Ihre Punktzahl}/20) * 100$ | 14                        | $(\text{Ihre Punktzahl}/14) * 100$ |
| 9. Vielfalt im Trainingswesen                 | 18                            | $(\text{Ihre Punktzahl}/18) * 100$ | 16                        | $(\text{Ihre Punktzahl}/16) * 100$ |
| Gesamt                                        | 124                           | 900                                |                           | 900                                |

| Niveau   | Unstrukturiert | Im Aufbau      | Gut entwickelt | Hochentwickelt |
|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ergebnis | 0–225 Punkte   | 226–450 Punkte | 451–675 Punkte | 676+ Punkte    |

# Kapitel 4: Der erste Schritt – eine Arbeitsdefinition des Begriffs „Trainingswesen“

von John Bales und Ladislav Petrovic

## PEAK-Empfehlung Nr. 1 Definition des Begriffs „Trainingswesen“

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

Beschreibung: Die Länder sollten eine klare Definition des Begriffs „Trainingswesen“ entwickeln, einschließlich der genauen Teilbereiche, für die die Definition gilt (z. B. Leistungssport, Freizeitsport, Fitness, Outdoor), sowie eine Beschreibung der Merkmale einer Trainerin bzw. eines Trainers, die das Trainingswesen von verwandten Berufen (Leibeserzieher(in), Sportlehrer(in) usw.) unterscheidet. Die Definition sollte innerhalb des Sportsystems des Landes anerkannt sein, beispielsweise von der zuständigen Regierungsstelle oder dem entsprechenden Sport(dach)verband oder Olympischen Komitee.

### 1. Einleitung

Ausgangspunkt für den Aufbau eines politischen Rahmens für die Verbesserung der Praxis des Trainingswesens ist eine Arbeitsdefinition des Begriffs „Trainingswesen“. Dieses Kapitel enthält Beispiele für derzeit verwendete Definitionen und fordert die Organisationen auf, über eine grundlegende Definition hinauszugehen, um das Bedürfnis nach Klarheit über den Wissensbestand und den Umfang der Praxis zu erfüllen, wie es bei anderen Berufen üblich ist.

### 2. Aktueller Stand

Die PEAK-Mapping-und-Good-Practice-Analyse (McGeekin und Harrison 2020, S.3) beschreibt den Stand in den europäischen Ländern in Bezug auf die Definition des Begriffs „Trainingswesen“:

„Kein Land verwendet dieselbe Definition wie ein anderes, aber ein starkes Thema ist, dass Trainerinnen und Trainer Expertinnen/Experten bzw. Spezialistinnen/Spezialisten in ihrem Bereich sind, die den Sport in einer Reihe von Umgebungen und mit einer Vielzahl von Menschen voranbringen. In sechs Ländern gab es keine Definition des Begriffs „Trainingswesen“, aber zwei Drittel der Länder, in denen es eine Definition gab, verlangten eine Qualifizierung von Trainerinnen und Trainern, unabhängig davon, ob sie bezahlt oder ehrenamtlich tätig waren.“

Beispiele:

- **Irland** – Das Trainingswesen ist ein Prozess, der Führung, Anleitung, Feedback und Orientierung bietet, um die Teilnehmenden oder Leistungsträgerinnen und Leistungsträger zu befähigen, ihre Ziele in der von ihnen gewählten Sportart/körperlichen Aktivität zu erreichen.
- **Deutschland** – Eine Trainerin bzw. ein Trainer ist die Person, die sportartspezifisches Training in einem Verein plant, anbietet und leitet und die Sportlerinnen und Sportler im Wettkampf betreut. Eine Übungsleiterin bzw. ein Übungsleiter bietet mehrere sportliche Aktivitäten an. Hinsichtlich des Kompetenzniveaus sind sowohl Trainerinnen und Trainer als auch Übungsleiterinnen und -leiter gleichermaßen anerkannt und beide erwerben die gleichen Qualifikationsniveaus, mit Ausnahme der A-Lizenz und des Studien-Diploms, die nur von Trainerinnen und Trainern erworben werden können.

- **Portugal** – „Für die Zwecke dieses Gesetzes umfasst die Tätigkeit der Sporttrainerin bzw. des Sporttrainers das Trainieren und die wettbewerbliche Ausrichtung von Sportlerinnen und Sportlern sowie die technische Anleitung einer sportlichen Aktivität, wobei die Tätigkeit a) als ausschließliche oder hauptberufliche Tätigkeit gegen Entgelt ausgeübt wird oder b) regelmäßig, saisonal oder gelegentlich ausgeübt wird, unabhängig davon, ob die Trainerin bzw. der Trainer ein Entgelt erhält oder nicht“. Gesetz 40/2012
- **Kroatien** – Eine Trainerin bzw. ein Trainer ist eine Person, die Sportlerinnen und Sportler für Wettkämpfe einplant und vorbereitet, Freizeitaktivitäten organisiert und Sportunterricht gibt.
- **Bulgarien** – Nach dem Gesetz über Sport und Leibeserziehung ist eine Trainerin/Sportlehrerin bzw. ein Trainer/Sportlehrer eine Person, die Unterricht und Training im Sport durchführt oder Trainingsleistungen im Bereich des Sports anbietet und in das Register für Trainingspersonal eingetragen ist.

Der International Sport Coaching Framework (ICCE, 2013) definiert das Trainingswesen als: „einen Prozess der angeleiteten Verbesserung und Entwicklung in einer einzelnen Sportart und mit identifizierbaren Entwicklungsstufen.“

Diese Definition entstand im Rahmen des europäischen AEHESIS-Projekts (Petry 2006), das die europäischen Qualifizierungssysteme für Trainerinnen und Trainer überprüfte und davon ausging, dass es im Berufsfeld der Sporttrainerinnen und -trainer (Trainieren einer Sportart) zwei Standardtätigkeiten gibt:

- Trainerin bzw. Trainer von teilnahmeorientierten Sporttreibenden, d.h. von Anfängern (Kinder, Jugendliche, Erwachsene) und Freizeitsportlerinnen und -sportlern bzw. nicht wettbewerbsorientierten Sporttreibenden (Kinder, Jugendliche, Erwachsene).
- Trainerin bzw. Trainer von wettbewerbsorientierten Sportlerinnen und Sportlern, d.h. von talentierten Sportlerinnen/Sportlern bzw. Leistungssportlerinnen/-sportlern (Kinder, Jugendliche, Erwachsene) und Vollzeit-/Hochleistungssportlerinnen und -sportlern.

Das „European Sport Coaching Framework“ (Lara-Bercial, et al., 2017) bekräftigt die Definition des internationalen Rahmens „International Sport Coaching Framework“ und stellt fest, dass diese Definition „die kontinuierliche Förderung und pädagogische Unterstützung der Teilnehmenden durch die Trainerinnen und Trainer und die als Ergebnis dieser Erfahrung erwarteten deutlichen Anzeichen für Fortschritte betont.“



Foto: Mit freundlicher Genehmigung von Benjamin Eagle

Die EU-Expertengruppe für „Qualifikationen und Entwicklung der Humanressourcen im Sport“ akzeptiert ebenfalls die folgende Definition: „Trainerinnen und Trainer sind Personen, die das sportliche Training planen und durchführen und dabei nachweisbare Fähigkeiten und Kenntnisse im Hinblick auf Leistungs-, Erholungs- oder Gesundheitsziele auf sichere Art und Weise vermitteln“ (Rat der Europäischen Union, 2017)

### 3. Erkenntnisse aus anderen Berufen: Wissensbestand und Praxisstandards

Die von einem Land oder Verband verwendete Definition des Begriffs „Trainingswesen“ ist der erste Schritt zur Festlegung der Grenzen für die Position und zur Identifizierung des speziellen Gebiets, für das die Trainerin bzw. der Trainer verantwortlich ist. In einem hochentwickelten System wird die Definition durch einen Wissensbestand für das Trainingswesen unterstützt, der die für die Ausübung der Tätigkeit als Trainerin bzw. Trainer erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten und/oder den Tätigkeitsbereich und die Praxisstandards detailliert beschreibt. In diesem Abschnitt werden diese Arten von Dokumenten beschrieben. Die Ausführungen können für Organisationen von Interesse sein, die Fortschritte bei der beruflichen Anerkennung des Trainingswesens anstreben. Solche Dokumente haben einen mehrfachen Nutzen, da sie nicht nur die Grenzen der Trainerinnen- und Trainertätigkeit klar abstecken, sondern auch eine Grundlage für die Ausbildung, Zertifizierung, Qualitätssicherung und Leistungsbeurteilung von Trainerinnen und Trainern bieten.

Der Wissensbestand ist das Kernstück der Definition eines Berufs:

- „Ein einzigartiger Wissensbestand ist die Grundlage für die Erlangung des Respekts, der Anerkennung und der Macht, die die Gesellschaft einem voll entwickelten Berufsstand und einer voll entwickelten wissenschaftlichen Disziplin zuerkennt“ (Butcher 2006, S. 116).
- „Der Wissensbestand eines Berufsstandes ist seine gemeinsame intellektuelle Basis – er wird von allen Mitgliedern des Berufsstandes geteilt, unabhängig von der Beschäftigung oder der technischen Disziplin. Für diesen Bericht wird der Wissensbestand der Ingenieure definiert als die Tiefe und Breite des Wissens, der Fähigkeiten und der Einstellungen, die für die Ausübung der Tätigkeit eines qualifizierten Ingenieurs in verantwortlicher Position für technische Aktivitäten mit potenziellen Auswirkungen auf die öffentliche Gesundheit, Sicherheit und das Wohlergehen erforderlich sind“ (National Society of Professional Engineers 2013).

Die American Nurses Association liefert ein Beispiel für die Definition und die Praxisstandards eines Berufsstandes. Sie definiert Pflege als „den Schutz, die Förderung und die Optimierung von Gesundheit und Fähigkeiten, die Vorbeugung von Krankheiten und Verletzungen, die Förderung der Heilung, die Linderung von Leiden durch die Diagnose und Behandlung menschlicher Reaktionen und das Eintreten für die Pflege von Einzelpersonen, Familien, Gruppen, Gemeinschaften und Bevölkerungsgruppen.“ (ANA 2015. P7) und unterteilt ihre Praxisstandards in die Bereiche Pflegeprozess und berufliche Leistung (siehe unten). Ausführliche Informationen finden Sie unter [www.lindsey.edu/academics/majors-and-programs/Nursing/img/ANA-2015-Scope-Standards.pdf](http://www.lindsey.edu/academics/majors-and-programs/Nursing/img/ANA-2015-Scope-Standards.pdf) for full details.

### The Standards of Practice

These standards describe a *competent level of nursing practice* demonstrated by the critical thinking model known as the **nursing process**; its six components correspond to these standards.

| Standard   | Nursing Process Component |
|------------|---------------------------|
| Standard 1 | Assessment                |
| Standard 2 | Diagnosis                 |
| Standard 3 | Outcomes Identification   |
| Standard 4 | Planning                  |
| Standard 5 | Implementation            |
| Standard 6 | Evaluation                |

### The Standards of Professional Performance

These standards describe a *competent level of behavior in the professional role* appropriate to their education and position.

| Standard    | Professional Performance             |
|-------------|--------------------------------------|
| Standard 7  | Ethics                               |
| Standard 8  | Culturally Congruent Practice        |
| Standard 9  | Communication                        |
| Standard 10 | Collaboration                        |
| Standard 11 | Leadership                           |
| Standard 12 | Education                            |
| Standard 13 | Evidence-based Practice and Research |
| Standard 14 | Quality of Practice                  |
| Standard 15 | Professional Practice Evaluation     |
| Standard 16 | Resource Utilization                 |
| Standard 17 | Environmental Health                 |

(ANA2015. P15)

- Anwendung auf das Trainingswesen

Gibt es einen einzigartigen Wissensbestand für das Trainingswesen, der den Bereich definiert und zur Festlegung von Standards und Lehrplänen verwendet werden kann? Einige Universitätsstudiengänge, die als Abschlüsse im Trainingswesen bezeichnet werden, sind in Wirklichkeit sportwissenschaftliche Studiengänge, die die Standard-Sport- und Bewegungswissenschaften abdecken, ohne sich mit den besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten zu befassen, die erfolgreiche Trainerinnen und Trainer benötigen. SHAPE America in den Vereinigten Staaten hat *National Standards for Sports Coaches* (Nationale Standards für Sporttrainerinnen und -trainer) entwickelt, die 42 Standards für sieben wichtige Hauptaufgaben festlegen (SHAPE America 2019 und Gano-Overway, et al., 2020).

Diese Hauptaufgaben sind:

1. Vision, Ziele und Standards für das Sportprogramm festlegen

Trainerinnen und Trainer entwickeln eine klar definierte Philosophie und Vision.

2. Vorleben und Förderung ethischen Verhaltens

Trainerinnen und Trainer leben ethisches Verhalten vor und lehren ethisches Verhalten.

### **3. Aufbau von Beziehungen**

Trainerinnen und Trainer entwickeln die Fähigkeit, mit allen Beteiligten eines Programms zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten sowie sie zu schulen und zu fördern.

### **4. Entwicklung eines sicheren Sportumfelds**

Trainerinnen und Trainer schaffen ein körperlich und seelisch sicheres Sportumfeld.

### **5. Schaffung eines positiven und inklusiven Sportumfelds**

Trainerinnen und Trainer fördern die körperlichen, psychologischen und sozialen Vorteile für Sporttreibende und ermutigen zur Teilnahme am Sport.

### **6. Durchführung von Training und Vorbereitung von Wettkämpfen**

Trainerinnen und Trainer planen, unterrichten, beurteilen und nehmen Anpassungen vor, um qualitativ hochwertige Übungen durchzuführen und Wettkämpfe vorzubereiten.

### **7. Streben nach stetiger Verbesserung**

Trainerinnen und Trainer verbessern sich stetig durch Selbstreflexion, Mentoring, berufliche Weiterentwicklung, Beurteilung und Selbstfürsorge.

Die nachfolgenden Ausführungen enthalten Beispiele für die Standards innerhalb der Hauptaufgabe **Nr. 4**, „**Entwicklung eines sicheren Sportumfelds**“. Es gibt außerdem zusätzliche Dokumentationen, in der die Ressourcen und Forschungsarbeiten beschrieben werden, die jeden Standard untermauern.

#### **Standard 12: Schaffung eines respektvollen und sicheren Umfelds, das frei von Belästigung und Missbrauch ist**

Trainerinnen und Trainer behandeln alle Sporttreibenden und Mitarbeitenden eines Programms respektvoll. Sie setzen ihre persönliche Macht und ihre offiziellen Befugnisse verantwortungsbewusst ein, um das Potenzial für Missbrauch und/oder sexuelle Belästigung zu verringern und jegliche diesbezüglichen Vorfälle zu melden. Sporttrainerinnen und -trainer verhindern proaktiv Mobbing und/oder Schikane seitens der Sporttreibenden, des Personals oder der Zuschauenden.

#### **Standard 13: Zusammenarbeit mit Programmdirektorinnen und -direktoren, um alle mit dem Trainingswesen verbundenen rechtlichen Verpflichtungen und Risikomanagementverfahren einzuhalten.**

Sporttrainerinnen und -trainer kennen die mit ihrer Position verbundenen rechtlichen Verpflichtungen. Sporttrainerinnen und -trainer erkennen und minimieren potenzielle Risiken mit Hilfe solider Risikomanagementverfahren.

#### **Standard 14: Erkennen und Abmildern von körperlichen, psychologischen und soziokulturellen Bedingungen, die Sportler für Verletzungen anfällig machen.**

Sporttrainerinnen und -trainer sind sich darüber im Klaren, wie Gesundheitszustand, Körperstruktur, körperliche Bedingungen und Wachstumsphasen Sporttreibende für die üblichen sportartspezifischen Verletzungen anfällig machen können. Sporttrainerinnen und -trainern ist bewusst, dass Schlafmangel, Müdigkeit, schlechte Ernährung und/oder der emotionale Zustand einer Sportlerin bzw. eines Sportlers eine Änderung der Trainingspläne erforderlich machen kann, um Verletzungen zu vermeiden.

#### **Standard 15: Überwachen der Umgebungsbedingungen und gegebenenfalls Änderung der Teilnahme zur Gewährleistung der Gesundheit und Sicherheit der Teilnehmenden.**

Sporttrainerinnen und -trainer befolgen die von nationalen Sicherheitsorganisationen und/oder in lokalen/nationalen Gesetzen festgelegten Standards in Bezug auf die Überwachung der Umgebungsbedingungen (z.B. Erleichterung der Flüssigkeitszufuhr), um das Spiel zu ändern oder zu unterbrechen. Sporttrainerinnen und

-trainer arbeiten mit qualifizierten Sportmedizinerinnen und -medizinern zusammen, um Umweltbedingungen wie Hitze, Kälte oder Blitzschlag zu überwachen.

**Standard 16: Verringerung des Verletzungsrisikos durch Einführung sicherer und angemessener Trainingsprinzipien und -methoden.**

Sporttrainerinnen und -trainer führen sichere Trainingsmethoden ein. Sie gewährleisten sichere Einrichtungen und Ausrüstung, führen sichere Trainingsverfahren ein und beaufsichtigen die Sportlerinnen und Sportler während des Trainings. Sporttrainerinnen und -trainer erkennen die biomechanischen Faktoren, die akuten und chronischen Verletzungen in ihrer Sportart zugrunde liegen, und befolgen angemessene physiologische Trainingsprinzipien, um Übertraining oder Verletzungen zu vermeiden.

**Standard 17: Bewusstseinsbildung für häufige Sportverletzungen und Bereitstellung einer sofortigen und angemessenen Versorgung im Rahmen ihres Tätigkeitsbereichs.**

Sporttrainerinnen und -trainer sind in HLW/Erster Hilfe sowie in der Erkennung und Prävention von Gehirnerschütterungen geschult. Bei Vorliegen einer Verletzung wenden Sporttrainerinnen und -trainer den Aktionsplan für Notfälle an. Sie reagieren auch auf die Verletzung und/oder verweisen die Sportlerin bzw. den Sportler an geeignete medizinische Fachkräfte.

**Standard 18: Unterstützung der Entscheidungen von Sportmedizinerinnen und -medizinern, um den Sporttreibenden nach einer Verletzung eine gesunde Rückkehr ins Training zu ermöglichen.**

Sporttrainerinnen und -trainer arbeiten mit Sportmedizinerinnen und -medizinern zusammen, um nach einer Verletzung eine erfolgreiche vollständige Rückkehr in den Sport zu gewährleisten. Sporttrainerinnen und -trainer sorgen für ein unterstützendes Umfeld, das verletzten Sportlerinnen und Sportlern hilft, während ihrer Genesung soziale Kontakte aufrechtzuerhalten, und sie gehen auf psychologische Probleme im Hinblick auf die Rückkehr ins Training ein (z.B. Selbstvertrauen, Motivation, Angst vor Verletzungen usw.).

**Standard 19: Vorleben und Fördern von Ernährungsgewohnheiten, die die Gesundheit und Sicherheit der Sporttreibenden gewährleisten.**

Sporttrainerinnen und -trainer wenden bei ihren Sportlerinnen und Sportlern und in ihrem eigenen Leben vernünftige (d.h. forschungsbasierte, nachweislich sichere und wirksame) Ernährungspraktiken an, um einen gesunden Lebensstil zu fördern. Sie fördern Ernährungsgewohnheiten, die die Sporttreibenden auf sichere und gesunde Weise mit Energie versorgen und ein gesundes Körperbild fördern. Sporttrainerinnen und -trainer erkennen proaktiv mögliche Essstörungen und verweisen die Sporttreibenden an geeignete professionelle Hilfe.

**Standard 20: Bereitstellung korrekter Informationen über Medikamente und Nahrungsergänzungsmittel für Sportlerinnen und Sportler und Einsatz für eine drogenfreie Teilnahme am Sport**

Sporttrainerinnen und -trainer sind verlässliche Informationsquellen für bestimmte Nahrungsergänzungsmittel/Medikamente, indem sie aktuelle, forschungsbasierte Informationen über Nahrungsergänzungsmittel/Medikamente und deren mögliche Auswirkungen auf Leistung und Gesundheit einholen. Sporttrainerinnen und -trainer greifen ein und/oder verweisen Sporttreibende an geeignete Fachleute, wenn sie signifikante Veränderungen der Körperzusammensetzung, des Aussehens, der Persönlichkeit oder untypische Verhaltensweisen beobachten, die möglicherweise auf den Einsatz von Medikamenten zurückzuführen sind.

## 4. Fazit

Auf dem Weg zu einem professionellen Ansatz im Bereich des Trainingswesens bilden die in diesem Kapitel beschriebenen Konzepte einer klaren Definition, eines Wissensbestands und von Standards eine wichtige Grundlage, um Klarheit und Genauigkeit in die Praxis des Trainingswesens zu bringen. Da mehrere europäischen Länder diese wichtigen Dokumente noch nicht entwickelt haben, wird dies ein wichtiger Schritt zur Verbesserung der Systeme des Trainingswesens in ganz Europa sein.

## 5. Quellen und weiterführende Literatur

American Nurses Association (ANA) (2015). Nursing: Scope and Standards of Practice, Dritte Auflage. Herausgegeben von Nursesbooks.org

Butcher, H. (2006). Integrating nursing theory, nursing research, and nursing practice. In J. P. Cowen & S. Moorehead (Hrsg.), Current issues in nursing (7. Aufl., S. 112–122). St. Louis, MO: Mosby.

European Commission Sport (2019). Expert Group on Skills and human resources development in sport – guidelines regarding the minimum requirements in skills and competences for coaches.

Gano-Overway, L., Thompson, M., & Van Mullem, P. (2020). National standards for sport coaches: Quality coaches, quality sports (3. Aufl.). Jones & Bartlett Learning.

International Council for Coaching Excellence, Association of Summer Olympic International Federations, & Leeds Beckett University. (2013). International Sport Coaching Framework (Version 1.2). Human Kinetics: Champaign, IL.

Lara-Bercial, S., North, J., Härmäläinen, K., Oltmanns, K., Minkhorst, J., & Petrovic, L. (2017). The European Sport Coaching Framework. Human Kinetics: Champaign, IL.

McGeehin, M., und and Harrison, H. (2020). PEAK Good Practice Report

Moustakas, L., Petry, K., und Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations.

Moustakas, L., Petry, K., und Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report.

National Society of Professional Engineers (NSPE). (2013) Professional Engineering Body of Knowledge. [nspe-body-of-knowledge.pdf](https://www.nspe-body-of-knowledge.pdf)

Petry, K., Froberg, K., & Madella, A. (2006). AEHESIS Report of the Third Year. Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung, Deutsche Sporthochschule Köln.

SHAPE America (2019) <https://blog.shapeamerica.org/2019/02/7-core-responsibilities-of-sport-coaches/> and [www.shapeamerica.org/standards/coaching/](https://www.shapeamerica.org/standards/coaching/)

## **Kapitel 5: Für das Trainingswesen verantwortliche Organisationen**

von John Bales, Mark Wolf und Paulina Tomczyk

### **PEAK-Empfehlung Nr. 2: Für das Trainingswesen verantwortliche Organisationen**

**Legen Sie eindeutig die Organisationen fest, die für die Entwicklung, Förderung und Verwaltung des Trainingswesens im Land verantwortlich sind.**

**Beschreibung** Eine Organisation bzw. eine Gruppe von Organisationen sollte eindeutig für das Trainingswesen verantwortlich sein, und die Zuständigkeiten sollten klar formuliert werden. Unter anderem sollten diese Organisationen klar definierte Aufgaben bei der Regulierung und Förderung des Trainingswesens haben, wozu auch die Entwicklung von Qualifikationsanforderungen, die Definition eines nationalen Lizenzvergabesystems und die allgemeine Überwachung von Trainerinnen und Trainern gehören. Je nach Land könnten Ministerien, Olympische Komitees, nationale Sportorganisationen oder Organisationen speziell für Trainerinnen und Trainer diese Aufgaben übernehmen. Daneben sollten die nationalen Verbände ihre Strategie festgelegt und die Verantwortung für die Entwicklung von Trainerinnen und Trainern innerhalb ihrer Sportart zugewiesen haben.

#### **1. Einleitung**

Welche Strukturen und Organisationen werden im Trainingswesen benötigt, um Sportlerinnen und Sportlern, Trainerinnen und Trainern und anderen Interessengruppen wie Sportvereinen, regionalen und nationalen Sportverbänden und Stellen am besten zu dienen?

In diesem Kapitel werden die zu berücksichtigenden Faktoren beschrieben und Beispiele für verschiedene Organisationen vorgestellt, die in europäischen Ländern für das Trainingswesen zuständig sind. Im Minimum muss die Zuständigkeit für das Trainingswesen klar geregelt sein. In einem professionellen Rahmen erfolgt eine Aufteilung der Zuständigkeit zwischen einem Regulierungsorgan, das berufliche Vorschriften, Praxisstandards und Ethik-kodizes festlegt, und einem Berufsverband, der die Interessen des Berufsstandes und seiner Mitglieder vertritt.

#### **2. Strukturen des Trainingswesens**

Die aus der Architektur bekannte Redewendung „Form folgt Funktion“ wird häufig bei der Bestimmung optimaler Organisationsstrukturen angewendet. Drei für die Entwicklung eines optimalen Systems für das Trainingswesen wichtige Kernfunktionen sind die Ausbildung, die Lizenzierung und die Vertretung von Trainerinnen und Trainern. Der erste Schritt beim Aufbau eines Systems für das Trainingswesen besteht häufig in der Entwicklung eines Ausbildungsprogramms für Trainerinnen und Trainer. Um für verschiedene Sportarten einen gemeinsamen nationalen Standard für das Trainingswesen zu erstellen, kann eine spezielle Organisation für das Trainingswesen oder eine Abteilung für das Trainingswesen innerhalb eines Sport(dach)verbands geschaffen werden, die einen nationalen Lehrplan entwickelt und umsetzt und die Sportverbände in Bezug auf die sportartspezifischen Aspekte anleitet. In den meisten Berufen erfolgt die Ausbildung über Hochschulstudiengänge. In vielen Ländern, in denen die Tätigkeit der Trainerin bzw. des Trainers nicht als Beruf anerkannt ist und die Trainerausbildung von den Sportverbänden ins Leben gerufen wurde, hat sich ein duales System der Berufsausbildung durch Sportverbände und Studiengänge für Trainerinnen und Trainer entwickelt, das für Trainerinnen und Trainer, die sich möglicherweise in beiden Systemen qualifizieren müssen, oft zu doppelter Arbeit führt. Daher ist es notwendig, sich mit den Strukturen und Zuständigkeiten zu befassen und Verfahren für die gegenseitige Anerkennung von Qualifikationen zu schaffen.

Die zweite Kernfunktion ist die Lizenzierung von Trainerinnen und Trainern. Eine grundlegende Entscheidung bei der Entwicklung des Systems für das Trainingswesen ist die Frage, ob formale Standards und Vorschriften

darüber festgelegt werden sollen, wer als Trainerin bzw. Trainer tätig sein darf. Kapitel 10 dieses Rahmens befasst sich speziell mit den Aspekten der Lizenzierung von Trainerinnen und Trainern. In diesem Kapitel werden Überlegungen zu geeigneten Strukturen für die Regulierung des Trainingswesens dargestellt.

Die Vertretung von Trainerinnen und Trainern und deren Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen einer Organisation ist ebenfalls ein wichtiges Element des Systems des Trainingswesens. Dies wird durch die Worte eines hochrangigen Sportfunktionärs nachdrücklich bekräftigt:

„Trainerinnen und Trainer müssen bei den Entscheidungsprozessen im Sport ein Mitspracherecht haben. Es scheint, dass Trainerinnen und Trainer zunehmend als Techniker wahrgenommen werden, die für die technische oder taktische Entwicklung der Sportlerinnen und Sportler verantwortlich sind, während die Bedeutung der Trainerin bzw. des Trainers als engste Verbindung zu Sportlerinnen und Sportlern, als die Person, die am meisten für deren Gesamtentwicklung verantwortlich ist, und als Leiterin bzw. Leiter des Sportbetriebs immer weniger anerkannt wird. Allzu oft finden Diskussionen zwischen Sportlerinnen/ Sportlern und Liga-Organisatoren statt, bei denen Trainerinnen und Trainer kein Mitspracherecht haben.“

Beispiele für bestehende Strukturen, die diese drei Schlüsselfunktionen in verschiedenen europäischen Ländern unterstützen, werden nachstehend aufgezeigt.

### 3. Beispiele für die derzeitige Praxis

In mehreren Ländern gibt es Organisationen, die speziell für die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern zuständig sind. Beispiele hierfür sind:

**Belgien (Flandern)** – Vlaamse Trainersschool [Flämische Schule für die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern]

**Rumänien** – National Center for Education and Training of Coaches [Nationales Zentrum für die Aus- und Weiterbildung von Trainerinnen und Trainern], eine Abteilung des rumänischen Ministeriums für Jugend und Sport. <http://www.cnfpa-sna.ro>

**Luxemburg** – Die Ecole Nationale de l'Education Physique et des Sports ist zuständig für die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern.

Es gibt zahlreiche Beispiele für Verbände von Trainerinnen und Trainern sowohl in sportartübergreifenden als auch in sportartspezifischen Kontexten, bei denen es sich um unabhängige Organisationen handelt, die von ihren Mitgliedern aus dem Bereich des Trainingswesens getragen werden und den Trainerinnen und Trainern eine Stimme im Sportsystem verleihen.

Der Verband **Coaching Portugal** (Treinadores Portugal) ist ein im Jahre 1996 gegründeter Dachverband aus 26 sportartspezifischen Verbänden von Trainerinnen und Trainern. Hauptanliegen des Zusammenschlusses ist die Verbesserung der sozialen Anerkennung von Trainerinnen und Trainern. Er befasst sich mit allen Fragen im Zusammenhang mit Karriere und Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und vertritt die Interessen der Trainerinnen und Trainer bei nationalen und internationalen Organisationen wie dem portugiesischen Institut für Sport, dem Staatssekretär für Jugend und Sport, dem Nationalen Sportrat, dem International Council for Coaching Excellence, UNI Europe und der Europäischen Kommission.

**Der Berufsverband der Trainerinnen und Trainer im deutschen Sport e.V. (BVTDS)** wurde im Jahr 2012 gegründet. Seine Mitglieder sind haupt- oder nebenberuflich tätige Trainerinnen und Trainer im deutschen Sport mit einer beruflichen Qualifikation, z.B. mit einem Trainerdiplom, einem Sportstudium oder einer A- oder B-Lizenz (DOSB). Der Verband setzt sich für die gesellschaftliche Anerkennung und Zukunftssicherung von Berufstrainerinnen und -trainern, verbesserte Anstellungsverträge und eine mit dem öffentlichen Dienst vergleichbare Bezahlung, Arbeitszeitregelungen, Arbeitsschutz, Altersvorsorge und für die Gleichstellung von Trainerinnen und Trainern in Bezug auf Gehalt und Karriere ein.

**Der Verband „Hellenic Federation of Sports Coaches and Trainers“ (POPA)** wurde im Jahr 2010 gegründet, um die Tätigkeit von Trainerinnen und Trainern aller olympischen und nicht-olympischen Sportarten auf Grundlage ihrer gemeinsamen Probleme zu organisieren und zu koordinieren. Mitglieder sind Verbände von Trainerinnen und Trainern aus dreizehn Sportarten. Nach Ansicht des POPA müssen Trainerinnen und Trainer zwingend an der Entscheidungsfindung im Sport beteiligt werden. Der Verband setzt sich für eine starke rechtliche Basis und bessere Arbeitsbedingungen für Trainerinnen und Trainer ein [villiotis-popa.pdf \(icce.ws\)](#).

**Der Panhellenische Verband der Kanu-Kajak-Trainerinnen und -Trainer** (Griechenland) wurde im Jahr 1996 gegründet. Die Mitgliedschaft steht allen Kanu-Kajak-Trainerinnen und -Trainern offen. Aufgabe des Verbandes ist die Wahrung und Förderung der Arbeits-, Wirtschafts-, Versicherungs-, sozialen und Gewerkschaftsinteressen seiner Mitglieder, die wissenschaftliche und fachliche Ausbildung seiner Mitglieder sowie die Förderung, Entwicklung und Verbreitung aller Kanu- und Kajakdisziplinen. Der Verband ist aktives Mitglied von POPA, dem Dachverband für Trainerinnen und Trainern aller Sportarten.

**Professional Coaches of Finland – SAVAL** (Suomen Ammattivalmentajat) wurde im Jahr 2002 zur Vertretung der haupt- und nebenberuflich tätigen bezahlten Trainerinnen und Trainer in Finnland gegründet. Der Verband führt wichtige Tarifverhandlungen und betreibt Lobbyarbeit für den Berufsstand, verwaltet eine Arbeitslosenkasse und Leistungen für seine Mitglieder und ist einer großen Gewerkschaft des Privatsektors, dem Gewerkschaftsbund für Fach- und Führungskräfte in Finnland (Akava), angeschlossen.

**Der finnische Verband der Trainerinnen und Trainer** (Suomen Valmentajat) wurde im Jahr 1975 gegründet und ist der Hauptstandort für alle (bezahlten und ehrenamtlichen) Trainerinnen und Trainer und der Dachverband für sportartspezifische Verbände der Trainerinnen und Trainern. Diese beiden Organisationen arbeiten eng zusammen, um das Trainingswesen zu stärken und alle Trainerinnen und Trainer in Finnland zu unterstützen.

Diese Beispiele veranschaulichen die unterschiedlichen Ansätze, die in den einzelnen Ländern gewählt wurden. In Portugal und Griechenland sind die Dachverbände der Trainerinnen und Trainer Zusammenschlüsse sportartspezifischer Verbände von Trainerinnen und Trainern, die sich die große Loyalität und das Engagement der Trainerinnen und Trainer für ihre jeweilige Sportart zunutze machen. In Deutschland und Finnland basiert der Verband der Trainerinnen und Trainer auf den individuellen Mitgliedschaften von Trainerinnen und Trainern aller Sportarten, wobei SAVAL in Finnland Teil einer großen Gewerkschaft ist.

Einige Länder haben die Zuständigkeiten der verschiedenen Organisationen klar voneinander abgegrenzt, so dass es neben den oben genannten Verbänden von Trainerinnen und Trainern jeweils auch eine zuständige Regulierungsbehörde gibt:

**Deutschland** – Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) ist für das Trainingswesen und die Lizenzvergabe zuständig, während sich der Berufsverband der Trainerinnen und Trainer im deutschen Sport e.V. (BVTDS) für die soziale Anerkennung deutscher Trainerinnen und Trainer und die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen einsetzt.

**Portugal** – Der Dachverband der Trainerinnen und Trainer (Treinadores Portugal) ist das Sprachrohr der portugiesischen Trainerinnen und Trainer und befasst sich mit allen Aspekten der Laufbahn, Ausbildung und sozialen Anerkennung von Trainerinnen und Trainern. Das portugiesische Institut für Sport und Jugend (Instituto Português do Desporto e Juventude – IPDJ) verwaltet das Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer.

**Finnland** – Das Finnische Olympische Komitee beaufsichtigt die Entwicklung des Trainingswesens und wird dabei von zwei sportartenübergreifenden Verbänden von Trainerinnen und Trainern unterstützt: Der finnische Verband der Trainerinnen und Trainer (Suomen Valmentajat Ry) ist der Dachverband der Trainerinnen und Trainer und der Netzwerke von Trainerinnen und Trainern für verschiedene Sportarten in Finnland und wurde 1975 als gemeinnützige Organisation gegründet; SAVAL (Professional Coaches of Finland) ist eine im

Jahr 2002 gegründete Dienstleistungs- und Lobbygewerkschaft für finnische Trainerinnen und Trainer. Die beiden Verbände der Trainerinnen und Trainer arbeiten eng zusammen, um den Respekt und die Anerkennung für Trainerinnen und Trainer zu fördern, sind mit ethischen Fragen befasst und kommen regelmäßig zusammen, um Strategien und Aktivitäten zu koordinieren.

## 4. Ein professioneller Rahmen für das Trainingswesen

In Systemen, die auch Berufstrainerinnen und -trainer umfassen, die ihren Lebensunterhalt mit ihrer Trainingstätigkeit verdienen, sind Themen im Zusammenhang mit der beruflichen Praxis, der Regulierung des Trainingswesens und der Mitspracherechte von Trainerinnen und Trainern bei der Entscheidungsfindung im Sportsystem von zentraler Bedeutung.

Ein Berufsbild erfordert in der Regel staatliche Gesetze zur Einrichtung einer Regulierungsbehörde sowie eine Lizenz zur Ausübung des Berufs. Ein solches Gremium legt üblicherweise Standards fest, gestattet die Benutzung einer geschützten Berufsbezeichnung, akkreditiert Ausbildungsprogramme und kann Personen, die gegen den Verhaltenskodex verstoßen, als letzte disziplinarische Maßnahme, die Lizenz zur Ausübung des Berufs entziehen.

Die Regulierung eines Berufs dient dem „Schutz der Öffentlichkeit“, d.h. der Beruf muss reguliert werden, weil eine unzureichende Qualität der erbrachten Leistungen eine Gefahr für einen Teil der Gesellschaft darstellt. Im Trainingswesen trägt dieses Argument sowohl aufgrund des sehr starken Einflusses, den Trainerinnen und Trainer auf ihre Sportlerinnen und Sportler, und hierbei insbesondere auf junge Menschen, haben, als auch aufgrund der Folgen unethischen Verhaltens im Training, wofür es zu viele erschreckende Beispiele mit unterschiedlichen Formen von Missbrauch und Mobbing in zahlreichen Ländern gibt. Dies hat zur Schaffung von Ethikkodizes für Trainerinnen und Trainer und von Gesetzen zum Schutz von Sportlerinnen und Sportlern oder Kindern geführt. Die Durchsetzung dieser Bestimmungen ist jedoch sehr schwierig ohne eine Form der Regulierung, die festlegt, wer als Trainerin oder Trainer tätig sein darf.

Ein weiterer wichtiger Grund für die Regulierung des Trainingswesens, entweder formell durch Gesetze oder weniger förmlich durch Richtlinien von Verbänden und Vereinen, ist das Risikomanagement. Das Lizenzvergabeverfahren umfasst sowohl eine Qualitätsmaßnahme in Bezug auf die Ausbildungsstandards als auch eine Verhaltensmaßnahme in Bezug auf die Einhaltung des Verhaltenskodex.

Ein Berufsverband ist eine vom Staat unabhängige Organisation auf Mitgliederbasis, die sich für den Berufsstand und die Mitglieder einsetzt und deren Interessen vertritt sowie Dienstleistungen wie Rechtsberatung, Unterstützung bei Verträgen, berufliche Weiterbildung etc. anbietet. Bei den „reinen“ Berufen (d.h. den streng reglementierten Berufen wie Medizin, Recht und Pädagogik) ist die Unbescholtenheit der Mitglieder eine Voraussetzung für die Berufsausübung.

Die Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen diesen beiden Arten von Organisationen – der Regulierungsbehörde und dem Mitgliederverband – soll den Interessenkonflikt vermeiden, dass ein und dieselbe Organisation sowohl die Interessen der Mitglieder vertritt als auch die Mitglieder diszipliniert. Ein Konflikt wäre beispielsweise gegeben, wenn ein Verband der Trainerinnen und Trainer eine Trainerin bzw. einen Trainer vertritt, die/der eines Verstoßes gegen den Ethikkodex beschuldigt wird, und gleichzeitig das Trainingswesen reguliert und gegen unethische Praktiken verteidigt. Andere Berufsstände haben daher diese Aufgaben zwischen einem für die Regulierung und Disziplinierung der Berufsangehörigen zuständigen Organ und einem Berufsverband, der die Interessen der Mitglieder vertritt, aufgeteilt.

Im Sport gibt es idealerweise eine sportartenübergreifende Quasi-Regierungsbehörde, die die Standards festlegt und disziplinarische Maßnahmen ergreift, sowie eine separate Mitgliederorganisation. Alternativ könnte innerhalb einer Sportart der Verband als Lizenzierungsstelle fungieren, während ein unabhängiger, sportartspezifischer Verband der Trainerinnen und Trainer die Interessen der Trainerinnen und Trainer vertritt.

Dies führt zu einem Interessenkonflikt, da in gewissen Sportarten möglicherweise Vorbehalte existieren, eine Trainerin oder einen Trainer zu disziplinieren, da dies ihren Ruf und ihre Leistungen beeinträchtigen könnte.

In Ermangelung staatlicher Gesetzgebung zur Regulierung des Trainingswesens können einige dieser Ziele auch dadurch erreicht werden, dass sich Partner zur Einhaltung bestimmter Standards für das Trainingswesen verpflichten. Entscheidend ist, dass die Arbeitgeber der Trainerinnen und Trainern eine Trainerlizenz verlangen. Wenn der Verband vorschreibt, dass alle Trainerinnen und Trainer eine Lizenz benötigen, um bei anerkannten Wettkämpfen als Trainerin bzw. Trainer tätig zu werden, oder die Vereine (möglicherweise aus Versicherungsgründen) nur lizenzierten Trainerinnen und Trainern erlauben, Trainingseinheiten durchzuführen oder bei Wettkämpfen als Trainerin bzw. Trainer tätig zu sein, dann würden diese Lizenzanforderungen wirksam regeln, wer als Trainerin bzw. Trainer tätig sein darf, und einen Mechanismus zur Durchsetzung von Disziplinarmaßnahmen bieten.

## 5. Rolle der Verbände der Trainerinnen und Trainer

Zwei Erasmus+-Projekte – CoachNet (2010–2013) und CoachForce21 (2018–2021) – haben sich speziell mit der Vertretung von Trainerinnen und Trainern sowie der aktuellen Situation und den Funktionen von Verbänden der Trainerinnen und Trainer befasst. Tabelle 1 führt die wichtigsten Probleme von Trainerinnen und Trainern auf, die im Rahmen des CoachNet-Projekts ermittelt wurden.

Tabelle 1: Maßgebliche Probleme von Trainerinnen und Trainern (Duffy et al. 2013)

| <b>Maßgebliche Probleme von Trainerinnen und Trainern</b><br>(Mit Unterschieden in Abhängigkeit von Rolle, Status-Kategorie, Sportart, Land, Arbeitszusammenhängen)                      |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beschäftigung</b><br>Unsichere Verträge<br>Fehlende Standardbedingungen und -verträge<br>Arbeitszeiten<br>Berufliche Verantwortlichkeiten<br>Verhaltenskodex<br>Hintergrundkontrollen | <b>Ausbildung</b><br>Qualifikationen<br>Berufliche Entwicklung<br>Duale Laufbahnen<br>Aktuelle Entwicklungen im Sport und Trainingswesen | <b>Wohlbefinden und Anerkennung</b><br>Gesundheit und medizinische Versorgung<br>Beziehungsmanagement<br>Ruhestand und Rentenzahlungen<br>Lizenzvergabe<br>Rolle von Agentinnen und Agenten |

Der CoachForce 21-Bericht „European Coaches’ Association Map 2020 – Presence and Impact“ nennt als Hauptfunktionen von Verbänden der Trainerinnen und Trainer Interessenvertretung, Repräsentation und Ausbildung und führt als Beispiele an, dass der BVTDS (Deutschland) „für die soziale Anerkennung von Trainerinnen und Trainern und die Verbesserung ihrer Arbeitssituation kämpft“, dass Treinadores Portugal „die Interessen von Trainerinnen und Trainern gegenüber öffentlichen und privaten Organisationen vertritt und verteidigt“ und dass SAVAL (Finnland) „in Beschäftigungsfragen berät und Lobbyarbeit für den Berufsstand betreibt“ (Lara-Bercial et al 2020, S. 19)

Die Verbände von Trainerinnen und Trainern stehen bei der Erfüllung dieser Aufgaben vor zahlreichen Herausforderungen, darunter die mangelnde Anerkennung und öffentliche Wertschätzung der wichtigen Rolle, die Trainerinnen und Trainern in der Gemeinschaft zukommt, die Entwicklung positiver Arbeitsbeziehungen zwischen den Verbänden der Trainerinnen und Trainer und den nationalen Sport(dach)verbänden sowie die Rekrutierung und Bindung von Mitgliedern zur Gewährleistung eines nachhaltigen Finanzmodells. In der Schweiz betonen beispielsweise die Union Schweizer Fussballtrainer und der Schweizer Berufsverband für bestausgebildete Lehrpersonen (im Tennis), wie wichtig es ist, eine unabhängige Organisation zu sein und gleichzeitig enge Beziehungen zu den entsprechenden nationalen Verbänden aufzubauen. Diese sportartspezifischen Organisationen des Trainingswesens sind juristische Personen mit demokratisch gewählten Vorstän-

den auf Grundlage des Schweizer Vereinsrechts, die einen sehr intensiven Austausch mit ihrem Sportverband pflegen. Zu ihren Kernaufgaben gehören die Aus- und Weiterbildung sowie die Unterstützung bei arbeitsmarktrechtlichen Themen wie Versicherungen, Rechtsschutz, Beratungen, Karriereplanung und Vergütung. Die Organisationen finanzieren sich durch Mitglieder- und Sponsorenbeiträge.

Die Union Schweizer Fussballtrainer hat drei Fragestellungen identifiziert, die bei der Gründung eines Verbandes für Trainerinnen und Trainer beantwortet werden müssen:

1. Was bietet dieser Verband, was es nicht schon gibt? (Daseinsberechtigung)
2. Wie unterscheidet sich dieser Verband von bestehenden Organisationen? (Abgrenzung)
3. Wie ist die Verbindung zu den bestehenden Systemen/Organisationen? (Zusammenarbeit)

## **6. Die Sicht der Sportlerinnen und Sportler: Lehren aus der Entstehung von Verbänden von Sportlerinnen und Sportlern**

Die Einbeziehung der wichtigsten Interessengruppen in die Governance- und Entscheidungsprozesse wird als wichtige Voraussetzung für Good Governance im Sport angesehen<sup>1</sup> und steht im Zusammenhang mit dem Grundsatz der Demokratie. Die Konsultation und Einbeziehung von Interessengruppen und die Zusammenarbeit bei der Entwicklung einer strategischen Partnerschaft für den Sport fördert die Nutzung des Fachwissens und der wichtigen Perspektive, die Beteiligte wie Sportlerinnen und Sportler sowie Trainerinnen und Trainer aufgrund ihrer Erfahrungen auf dem Spielfeld einbringen. Es ist auch üblich, Mindeststandards für Interessengruppen als Voraussetzung für deren Beteiligung festzulegen, insbesondere in Bezug auf Vertretung, Legitimierung und Demokratie. Unter diesem Gesichtspunkt wären Verbände von Trainerinnen und Trainern als kollektive, demokratische Vertretung der Rechte und Interessen von Trainerinnen und Trainern am besten geeignet, diese zu vertreten.

Es ist wichtig, sich vor Augen zu halten, dass Trainerinnen und Trainer, ebenso wie Sportlerinnen und Sportler, dieselben Grundrechte haben wie andere Menschen, Bürger, Bürgerinnen und Beschäftigte, und dass diese nicht einseitig von Sportorganisationen eingeschränkt oder neu definiert werden können<sup>2 3</sup>. Insbesondere haben Trainerinnen und Trainer das Recht, Gewerkschaften oder Verbände zu gründen, die ihre Interessen vertreten oder die Bedingungen für ihr Tätigwerden im Sport aushandeln.

Ein wesentlicher Faktor für die Entwicklung der Bewegung der Verbände der Sportlerinnen und Sportler hin zu einer wirksamen Vertretung der Sportlerinnen und Sportler war deren Beteiligung selbst. Verbände der Sportlerinnen und Sportler werden von diesen und für diese gegründet, um ausschließlich ihre kollektiven Rechte und Interessen der Sportlerinnen und Sportler in einer bestimmten Sportart und/oder einem bestimmten Land zu vertreten. Auf diese Weise können sie ihre Legitimierung als deren Sprachrohr sowie eine besondere Beziehung zu ihren Mitgliedern aufrechterhalten.

Die Finanzierung von Verbänden der Sportlerinnen und Sportler erfolgt in der Regel aus verschiedenen Einnahmequellen. Zunächst muss jede Sportlerin bzw. jeder Sportler einen Mitgliedsbeitrag für die Mitgliedschaft entrichten. Die Höhe des Beitrags wird häufig unter Berücksichtigung des Status und des Einkommens festgelegt (z.B. unterschiedliche Beiträge für Männer und Frauen, erste und zweite Liga, pensionierte Sportlerinnen und Sportler). Viele Verbände erhalten auch spezielle Zuschüsse (z.B. für Projekte oder bestimmte Aktivitäten) von öffentlichen Einrichtungen oder Sportorganisationen oder betreiben kommerzielle Aktivitäten wie Veranstaltungen oder Partnerschaften mit Sponsoren.

Die Professionalisierung der Verbände der Sportlerinnen und Sportler steht im Zusammenhang mit dem kommerziellen Wachstum der Verbände und ihrer Unabhängigkeit sowie mit der Einstellung von Fachpersonal,

---

1 Siehe die PtG-Indikatoren und die GG-Grundsätze der EU

2 [https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official\\_udpr.pdf](https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official_udpr.pdf)

3 [https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official\\_udpr.pdf](https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official_udpr.pdf)

das für Verbandsmitglieder verschiedene Dienstleistungen erbringt. Schwerpunkt der Tätigkeit vieler Verbände der Sportlerinnen und Sportler sind: 1) Vertretung der Sportlerinnen und Sportler 2) Ausbildung und persönliche Entwicklung 3) Partnerschaften, Engagement und Gemeinschaft<sup>4</sup>.

Weitere Informationen und Leitlinien zur Gründung eines Verbands für Sportlerinnen und Sportler, die für diejenigen nützlich sein könnten, die einen Verband für Trainerinnen und Trainer gründen wollen, enthalten der Players Guide to Social Dialogue<sup>5</sup>, die Broschüre Improving Player Association's Support for Women Athletes<sup>6</sup> und andere Veröffentlichungen zum sozialen Dialog<sup>7</sup>.

## 7. Fazit

Die Strukturen, mit denen sich das Trainingswesen in einem Land oder einer Organisation am besten entwickeln lässt, hängen von den Strategien, den Funktionen und der Geschichte des Landes ab. Dieses Kapitel umreißt verschiedene Themen, die bei der Bestimmung der optimalen Struktur zu berücksichtigen sind, und beschreibt die für andere Berufe typischen Strukturen. Es werden Beispiele für die Strukturen und Funktionen verschiedener europäischer Organisationen angeführt. In einem hochentwickelten System bieten unabhängige Verbände von Trainerinnen und Trainern wichtige Unterstützung und Dienstleistungen für Trainerinnen und Trainer an, wobei die Regulierung und Lizenzierung von Trainerinnen und Trainern über getrennte Strukturen erfolgt.

## 8. Quellen

Calvo, G., Lara-Bercial, S., North, J., & Moustakas, L. (2020) European Coaches Associations Map 2020 Presence and Impact.

Duffy, P., Hartley, H., Bales, J., Crespo, M., Dick, F., Vardhan, D., Nordmann, L., & Curado, J. (2011) „Sport coaching as a ‘profession’: challenges and future directions.“ *International Journal of Coaching Science*, 5(2), 93–124.

Duffy, P., North, J., Curado, J. & Petrovic, L. 2013. Coach Net – the further development of a coordinated network for Sport Coaching in Europe (final report). ICCE. S. 58

Lara-Bercial, S., Bales, J., & North, J. (2020). „Coaching Around the World: On Becoming a Profession“. In Resende, R., and Gomes, A. (Eds.), *Coaching for Human Development and Performance in Sports* (S. 93–121). Cham, Schweiz: Springer.

Lara-Bercial, S., Calvo, G., North, J., Moustakas, L., & Petry, K. (2020). European Coaches' Association Map 2020 – Presence and Impact. CoachForce 21. [www.coachforce.eu/project-outputs](http://www.coachforce.eu/project-outputs)

Lara-Bercial, S. & Calvo, G. (2020). Coaches' Representation Case Study Collection. CoachForce 21. [www.coachforce.eu/project-outputs](http://www.coachforce.eu/project-outputs)

McGeekin, M., and Harrison, H. (2020). PEAK Good Practice Report

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations.

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report.

---

4 Vgl. das Beispiel von Rugby Players Ireland: Represent, Develop, Engage (Vertretung, Entwicklung, Engagement) <https://www.rugby-playersireland.ie/>

5 <https://euathletes.org/wp-content/uploads/2017/06/2010-EU-Athletes-Players-Guide-EN.pdf>

6 <https://euathletes.org/wp-content/uploads/2018/02/2017%20-%20SWAFE%20-%20Improving%20player%20associations%27%20support%20for%20women%20athletes.pdf>

7 <https://euathletes.org/resources/essdc/>

## Kapitel 6: Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung

von John Bales und Priit Vene

### PEAK-Empfehlung Nr. 3: Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung:

**„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.“**

Beschreibung: In der Fachliteratur zur policy development wird regelmäßig betont, dass Daten und Nachweise nicht nur für die Formulierung der policy, sondern auch für die Bewertung der Qualität der Umsetzung und für die Beurteilung, ob eine policy ihre Ziele erreicht, erforderlich sind. Trotz dieser weithin anerkannten Bedeutung sind die ordnungsgemäße Registrierung und Datenerfassung im Bereich des Trainingswesens im Sport in vielen europäischen Ländern eine Schwachstelle. Die Länder müssen daher in der Lage sein, verlässliche Daten über die im Trainingswesen im Sport beschäftigten Personen in ihrem Land zu erheben und zu verfolgen. Die erfassten Daten sollten spezielle Informationen über das Trainingswesen (z.B. Aktivitätsstatus, Arbeitsstatus, Sportart, Trainer(innen)-Ebene) und demografische Informationen (z. B. Geschlecht, Alter, Hintergrund) enthalten, die als Faktengrundlage für die policy dienen können. Diese Datenerfassung sollte auch durch Forschungstätigkeit ergänzt werden, die Erkenntnisse über die Umsetzung, den Erfolg und die Herausforderungen im Zusammenhang mit der policy für das Trainingswesen und ihren Zielen liefert.

#### 1. Einleitung

„Es ist nicht länger verhandelbar – wir brauchen eine fundierte Faktenbasis, um die staatliche Finanzierung zu sichern oder die policy der Regierung festzulegen.“ Kerry Harrison, Regierung des Bundesstaates Victoria, Australien (Swinburne 2021).

Die Verfügbarkeit genauer, zuverlässiger Daten, auf deren Grundlage sich Entscheidungen treffen und Fortschritte überwachen lassen, wurde als erheblicher Schwachpunkt der Systeme des Trainingswesens in ganz Europa ermittelt (Moustakas 2020). In diesem Kapitel werden zwei Beispiele vorgestellt, in denen wirksame Datenverwaltungssysteme, einschließlich der wichtigen Informationen über den aktiven oder inaktiven Status einer Trainerin bzw. eines Trainers, eingerichtet wurden.

#### 2. Beispiele für Registrierungssysteme für Trainerinnen und Trainer

##### Das estnische Register für Trainerinnen und Trainer (Vene, 2021)

Die Anfänge des estnischen Registers für Trainerinnen und Trainer gehen zurück auf das Jahr 2004, als das offizielle Qualifizierungssystem für Trainerinnen und Trainer verabschiedet und das Verfahren zur Vergabe von Qualifikationen eingeführt wurde. Anfangs wurden die Aufzeichnungen in Excel-Tabellen geführt, doch schon bald machten Umfang und Komplexität der Daten eine spezifischere Lösung erforderlich. So wurde im Jahr 2007 eine webbasierte Datenbank entwickelt und eingeführt. Da sich das Register in erster Linie auf die Erfassung der Qualifikationen konzentrierte, bestand der Datensatz aus personenbezogenen Daten (ID-Code, Kontaktdaten, formale Ausbildung) und den verliehenen Qualifikationen.

Zu diesem Zeitpunkt war das estnische Register für Trainerinnen und Trainer hilfreich als Verzeichnis qualifizierter Trainerinnen und Trainer, lieferte aber keinen Überblick über alle Personen, die tatsächlich als Trainerin bzw. Trainer tätig sind. Um diese und andere Fragen im Zusammenhang mit der Notwendigkeit der Bereitstellung von Daten für die estnische Sportverwaltung zu lösen, wurde im Jahr 2008 das estnische Sportorganisationen-

register „Estonian Sports Organisations Register“ (ESOR) eingerichtet. Das Verfahren wurde von Anfang an in Zusammenarbeit mit Statistics Estonia durchgeführt, dem statistischen Amt, das gleichzeitig das wichtigste Datenkompetenzzentrum und eine offizielle, für die Datenverwaltung im Land verantwortliche Institution ist. Der spezifische Datensatz über den Sport, der zuvor von Statistics Estonia erhoben worden war, wurde in das ESOR aufgenommen, mit dem Ziel, dass das ESOR später die Datenerhebung übernehmen sollte. Im Jahr 2009 erhoben sowohl Statistics Estonia als auch ESOR parallel Daten. Seit dem Jahr 2010 hat ESOR die volle Zuständigkeit für die Datenerhebung übernommen und wurde so der offizielle Datenlieferant für Statistics Estonia. Daher müssen Sportvereine und Schulen ESOR Daten über die Anzahl der Auszubildenden nach Disziplinen und Altersgruppen, die ID-Codes der Trainerinnen und Trainer, die Namen, die Information, ob diese ehrenamtlich oder angestellt tätig sind, und bei Vorliegen eines Anstellungsverhältnisses, die Art des bestehenden Rechtsverhältnisses (gemäß dem Gesetz über Anstellungsverträge oder dem Gesetz über das Schuldrecht) übermitteln. Die Sportorganisationen sind verpflichtet, die Daten mindestens einmal im Jahr bis zum 31. Oktober zu aktualisieren.

Im Jahr 2010 wurde das estnische Sportstättenregister „Estonian Sports Facilities Register“ eingeführt, und alle drei Register wurden als estnisches Sportregister unter dem Namen „Estonian Sports Register“ (ESR) zusammengeführt. Das ESR erhielt den Status eines staatlichen Registers.

Unter dem Dach des Estonian Sports Register (ESR) tragen die Datenbanken zur Gestaltung einer Vielzahl sportpolitischer Maßnahmen bei und dienen als Instrument zur Umsetzung dieser Maßnahmen in die Praxis. Das ESR hat wertvolle Daten für die Erarbeitung des staatlichen estnischen Sportentwicklungsplans („Grundlagen der estnischen Sportpolitik bis zum Jahr 2030“, verabschiedet vom estnischen Parlament am 18.2.2015) und dessen jährliche Fortschrittsüberwachung geliefert. Auf der Grundlage des ESR wurde das staatliche Gehaltsunterstützungssystem für Trainerinnen und Trainer entwickelt und im Jahr 2015 in die Praxis umgesetzt. Während der COVID-Krise hat sich das ESR bei der Ausarbeitung und Verwaltung der staatlichen Unterstützungsmaßnahmen für den Sport als unbezahlbar erwiesen.

## **Flandern (Belgien)**

Ein weiteres Beispiel für ein hochentwickeltes Registrierungssystem für Trainerinnen und Trainer ist das von Sport Flanders entwickelte Überwachungssystem für das Trainingswesen „Flemish Interactive Coaching Monitoring System“ (FICOMS). Drei wichtige Elemente dieses Ansatzes sind:

1. Ein Prozess zur Erhebung von Daten darüber, wer aktiv als Trainerin oder Trainer tätig ist.

In vielen Ländern wird der Abschluss von Ausbildungskursen für Trainerinnen und Trainer erfasst. Ohne eine Verknüpfung mit der Information, ob eine Person aktiv als Trainerin oder Trainer tätig ist, ist es jedoch nicht möglich, die Reichweite des Programms in den Vereinen festzustellen oder die Qualifikationen der Trainerinnen und Trainer mit Maßnahmen wie der Bindung von Sportlerinnen/Sportlern und Trainerinnen/Trainern an den Verein oder dem Ausscheiden aus dem Verein in Beziehung zu setzen.

Sport Flanders leitete einen Prozess zur Ermittlung der aktiv tätigen Trainerinnen und Trainer mit Fragebögen an die Sportvereine ein, erkannte aber, dass präzisere Daten benötigt wurden. Im Jahr 2013 wurde ein Gesetz verabschiedet, das „alle subventionierten Sportverbände verpflichtet, Sport Vlaanderen einmal im Jahr zu einem bestimmten Zeitpunkt einen vollständigen digitalen Datensatz aller aktiven Trainerinnen und Trainer und Teilnehmenden im Sport zu übermitteln“ (Ponnet et al 2021). Die Festlegung von Standards für die Qualität der Daten und die Belohnung von Verbänden, die dieser Verpflichtung effektiv nachkommen, haben zu einer sehr genauen, jährlichen Momentaufnahme aktiver Trainerinnen und Trainer geführt, die den Entscheidungsträgerinnen und -trägern auf regionaler und nationaler Ebene wertvolle Informationen liefert.

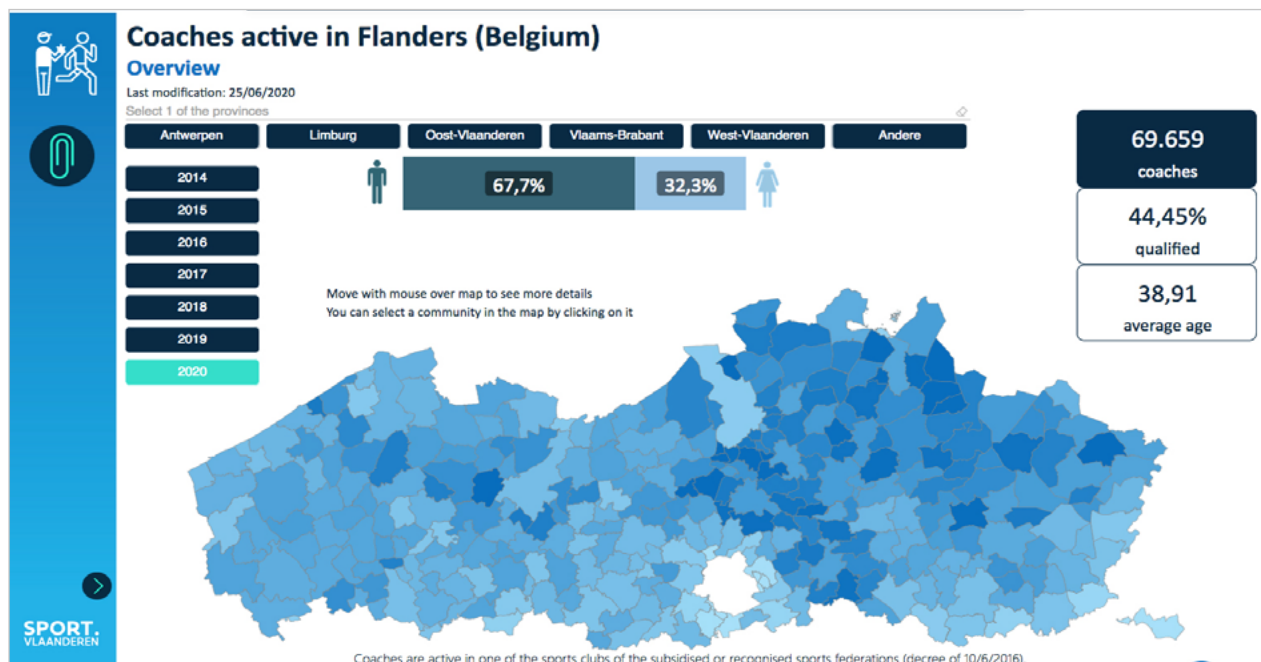
2. Ein Datenlager, das umfassende Informationen zum Sport in Flandern erhebt und speichert. Dazu gehören:

- i) eine Sportdatenbank, in der Informationen über mehr als 28.000 Sportvereine und -verbände gespeichert sind;
- ii) eine Datenbank für Sportstätten mit Informationen über 22.500 Sportinfrastrukturen;
- iii) die Datenbank über aktive Trainerinnen und Trainer, in der erfasst wird, wer jedes Jahr aktiv als Trainerin bzw. Trainer tätig ist; und
- iv) eine Datenbank für die Trainerausbildung, in der die Qualifikationen von Trainerinnen und Trainern sowohl im Rahmen des Ausbildungsprogramms für Trainerinnen und Trainer von Sport Flanders als auch im Rahmen von sportwissenschaftlichen Hochschulabschlüssen erfasst werden. Jede dieser Datenbanken verfügt über angemessene Schutzmaßnahmen und Datenschutzbestimmungen und bietet gleichzeitig eine außergewöhnliche Evidenzbasis für Entscheidungen in Bezug auf Lücken und Bedürfnisse bei der Programmdurchführung.

3. Ein Verfahren zur Nutzung und Übermittlung von Daten

Verschiedene Dashboards bieten den Nutzern einen Überblick über die tatsächlichen Gegebenheiten in ihrer Region oder Sportart. Im nachstehend aufgezeigten Beispiel liefert das Dashboard Informationen über aktive Trainerinnen und Trainer in Flandern: wie viele Trainerinnen und Trainer in jedem der letzten sieben Jahre aktiv waren, mit Informationen über Durchschnittsalter, Geschlecht und bestehenden Qualifikationen. Das Dashboard ist interaktiv, d.h. spezifische Informationen über einen Bezirk können durch Anklicken der Karte angezeigt werden. Das Beispiel zeigt die Gesamtzahl der Trainerinnen und Trainer, den Prozentsatz derjenigen, die eine Qualifikation besitzen, sowie eine Aufschlüsselung nach Geschlecht für den Bezirk Zemst. Es zeigt auch die Anzahl der Trainerinnen und Trainer und der qualifizierten Trainerinnen und Trainer pro tausend Einwohner, um Vergleiche zu ermöglichen.

Ähnliche Dashboards sind für jede Sportart verfügbar, so dass ein Verband die Situation in seiner Sportart für das gesamte Land analysieren kann.



[www.sport.vlaanderen/kennisplatform/thema-trainers/db-coaches-active-in-flanders-belgium/](http://www.sport.vlaanderen/kennisplatform/thema-trainers/db-coaches-active-in-flanders-belgium/)

Das FICOM-System liefert den Nachweis für eine effektive Überwachung der Entwicklung des Trainingswesens in Flandern. Es verfolgt die Inputs, d.h. Merkmale der Personen, die in das System aufgenommen werden, und ihre Qualifikationswege; die Throughputs d.h. die Merkmale der Programme, die sie durchlaufen; und die

Outputs in Bezug auf die aktiven Trainerinnen und Trainer im flämischen Sportsystem. Eine solche Fülle von Informationen ermöglicht es den Sportbehörden, ihre Programme für das Trainingswesen an die sich verändernden Gegebenheiten anzupassen.

## Ficoms

| <b>Input</b><br>Trainerinnen und Trainer, die ein Ausbildungsprogramm für Trainerinnen und Trainer beginnen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Throughput</b><br>Trainerinnen und Trainer, die aufgrund ihrer Ausbildung eine Qualifikation erlangen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Output</b><br>Aktive Trainerinnen und Trainer in den Sportvereinen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Trainerinnen und Trainer, die ein Ausbildungsprogramm für Trainerinnen und Trainer beginnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hintergrund <ul style="list-style-type: none"> <li>Sportart</li> <li>Sportverein</li> <li>Sportverband</li> <li>Alter</li> <li>Geschlecht</li> <li>Wohnort</li> <li>Frühere Qualifikationen</li> <li>Sportlicher Hintergrund (oder nicht)</li> </ul> </li> <li>Welche Wege für die Trainerausbildung (Vangrunderbeek &amp; Ponnet, 2020) <ul style="list-style-type: none"> <li>Regulärer Kurs</li> <li>Anerkennung von Vorkenntnissen</li> <li>Im Rahmen eines Universitätsstudiums</li> <li>Gleichstellung ausländischer Qualifikation</li> <li>(Ehemalige) Spitzensportlerin/(ehemaliger) Spitzensportler</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Merkmale des Ausbildungsprogramms für Trainerinnen und Trainer <ul style="list-style-type: none"> <li>Module, Themen, Stunden</li> <li>Benchmarking mit anderen Sportarten, mit anderen Ländern</li> <li>Erfolgsquoten der Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer</li> </ul> </li> <li>Eigenschaften von Trainerentwicklerinnen und -entwicklern</li> <li>Ganzheitliche Qualitätskontrolle <ul style="list-style-type: none"> <li>Kurse</li> <li>Trainerentwicklerinnen und -entwickler</li> <li>Prüfungen</li> </ul> </li> <li>Erlangte Qualifikationen <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie viele?</li> <li>Trends/Unterschiede in Bezug auf Alter, Geschlecht, Regionen, Sportarten</li> <li>Trends im Zeitverlauf</li> <li>Trends bei den Bildungswegen</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Merkmale <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie viele? Besteht ein Mangel?</li> <li>Qualifiziert vs. nicht-qualifiziert</li> <li>Trends/Unterschiede in Bezug auf Alter, Geschlecht, Regionen, Sportarten, Sportverbände</li> <li>Sportliche Qualifikationen der Trainerinnen und Trainer</li> </ul> </li> <li>Tendenzen im Zeitverlauf <ul style="list-style-type: none"> <li>Trends in Bezug auf die Anzahl der qualifizierten Trainerinnen und Trainer (+ Qualifikation %)</li> <li>Trends in Bezug auf die Anzahl der Sportvereine mit &gt;1 qualifizierten Trainerin/Trainer</li> <li>Trend in Bezug auf neue Trainerinnen und Trainer (nach Erlangung der Qualifikation)</li> <li>Trends in Bezug auf das Ausscheiden aktiver Trainerinnen und Trainer</li> </ul> </li> <li>Korrelationsstudien <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausscheidende Trainerinnen/Trainer vs. Qualifikationsniveau</li> <li>Ausscheidende Trainerinnen/Trainer vs. Größe des Sportvereins/Sportverbands</li> <li>Ausscheidende Trainerinnen/Trainer vs. ausscheidende Sportteilnehmerinnen/-teilnehmer</li> </ul> </li> </ul> |

## 3. Forschung im Bereich des Trainingswesens

Zusätzlich zu solchen Datenüberwachungssystemen ist mehr Forschung im Bereich des Trainingswesens erforderlich, um ein besseres Verständnis der Praxis des Trainingswesens und der vielen Probleme, mit denen Trainerinnen und Trainer konfrontiert sind, zu entwickeln. Dazu gehören Fragestellungen wie z.B.: Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Trainerinnen und Trainern? Welche (Aus-)Bildungsmaßnahmen haben den größten Einfluss auf das Verhalten der Trainerinnen und Trainer? Warum sind Frauen im Trainingswesen so unterrepräsentiert?

Der ICCE-Forschungsausschuss und die Global Coach Conference haben ein Netzwerk von Forschenden für das Trainingswesen ausgebaut, die sich auf die Person der Trainerin bzw. des Trainers konzentrieren, und es gibt inzwischen mehrere Fachzeitschriften speziell für den Bereich der Forschung im Trainingswesen.

Nationale Stellen und Sportverbände müssen diesen Bereich der Sportforschung einbeziehen, um eine solide Wissensbasis für den Bereich des Trainingswesens aufzubauen und zu erweitern.

## 4. Fazit

Die Untersuchungen im Rahmen des PEAK-Projekts haben gezeigt, dass dieser Bereich der Registrierung von Trainerinnen und Trainern und der Forschung im Trainingswesen, d.h. die Schaffung einer soliden Faktenbasis für die Entwicklung von Programmen und Politiken, in vielen Ländern verbesserungsbedürftig ist. Die Erfassung von Daten zum Trainingswesen über den Abschluss von Trainerausbildungen ist ein erster Schritt. In einem hochentwickelten System des Trainingswesens ist es jedoch von entscheidender Bedeutung zu wissen, wer aktiv als Trainerin bzw. Trainer tätig ist, um die Reichweite der Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer zu bewerten, Bedürfnisse und Lücken in der Programmdurchführung zu ermitteln und um eine Grundlage für weitere Forschungen zu Themen wie Langlebigkeit und Ausscheiden zu haben.

## 5. Quellen und weiterführende Literatur

Moustakis, L., Petry, K., & Lara-Bercial, S. (2020). Mapping Sport Coaching Policy in Europe: Research Report. PEAK Project.

Ponnet, H., Vangrunderbeek, H., & McCarthy, L. (2021). The Flemish Interactive Coaching Monitoring System. *International Sport Coaching Journal*, 8(2), 253–262. <https://doi.org/10.1123/iscj.2020-0093>

Swinburne University of Technology. (2021). Enacting and researching women's sport policy webinar. 23 April 2021. [www.swinburne.edu.au/business-law/research/sport-innovation-research-group/events/](http://www.swinburne.edu.au/business-law/research/sport-innovation-research-group/events/)

Vene, Priit (2021). Foundation of Sports Education and Information, Estland (persönliche Kommunikation)

## **Kapitel 7: Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung**

von Penny Crisfield und John Bales

### **PEAK Empfehlung Nr. 4 – Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung:**

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

Beschreibung: In Anbetracht des anerkannten Einflusses, den Trainerinnen und Trainer auf eine Vielzahl gesellschaftlicher Gruppen haben, und der Rolle, die sie bei der Förderung eines gesunden, aktiven Lebensstils spielen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Programme entwickelt werden, die einen Mindeststandard im Trainingswesen für die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern gewährleisten, und dass diese Programme mit den nationalen Qualifikationsrahmen im Einklang stehen, um Trainerinnen und Trainern im größtmöglichen Umfang eine länderübergreifende Mobilität zu ermöglichen.

#### **1. Einleitung**

Diesem Kapitel des policy frameworks für das Trainingswesen liegt die Überlegung zugrunde, dass Sie die besten Trainerinnen und Trainer benötigen, um in ihrer Organisation bzw. Ihrem Land ein optimales sportliches Umfeld zu schaffen, was wiederum die Einrichtung eines qualitativ hochwertigen Ausbildungsprogramms und -systems für Trainerinnen und Trainer erfordert, das sich an nationalen Standards orientiert, sofern solche existieren. Auch wenn das Programm und das System jeweils auf den individuellen Kontext, die individuelle Kultur und das individuelle Umfeld der Organisation bzw. des Landes zugeschnitten werden müssen, sollen einige Anregungen, Beispiele und Empfehlungen gegeben werden. Über eine Selbsteinschätzung des Status des Trainerausbildungsprogramms einer Organisation können wichtige Bereiche und Lücken ermittelt werden, die beim Aufbau oder der Verbesserung des Systems und Programms für nationale Behörden und Sportverbände berücksichtigt werden sollten.

#### **2. Hintergrund: Die Bedeutung von Trainerinnen und Trainern und zu berücksichtigende Aspekte**

Trainerinnen und Trainer haben großen Einfluss auf die Beteiligung am Sport und auf die sportliche Leistung, der sich auf eine Vielzahl gesellschaftlicher Gruppen erstreckt. Darüber hinaus spielen sie eine Rolle bei der Förderung eines gesunden, aktiven Lebensstils. Daher ist es wichtig, ein System und Programme für die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern zu entwickeln, die nicht nur einen Mindeststandard für die Trainerausbildung gewährleisten, sondern auch die Qualität der Beteiligung am Sport und der sportlichen Leistung verbessern. Die Anpassung an einen nationalen Qualifikationsrahmen (sofern ein solcher existiert) trägt ebenfalls dazu bei, die Standards anzuheben, die Professionalität zu fördern und Trainerinnen und Trainern im größtmöglichen Umfang eine länderübergreifende Mobilität zu ermöglichen.

Um erfolgreich wirken zu können, brauchen Trainerinnen und Trainer viel mehr als nur Kenntnisse der technischen, taktischen und regulatorischen Anforderungen ihrer Sportart:

- Gute Trainerinnen und Trainer trainieren Menschen (nicht den Sport) und benötigen daher soziale Kompetenz und ein hohes Maß an Selbstkenntnis (emotionale Intelligenz), um angemessene Beziehungen zu ihren Sporttreibenden aufbauen und pflegen zu können.

- Sportlerinnen und Sportler nehmen Training in Anspruch, um ihre sportlichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Trainerinnen und Trainer benötigen pädagogische Fähigkeiten und Kenntnisse. Sie müssen wissen, wie man Fähigkeiten aufbaut, Bewegungen beobachtet und analysiert, Feedback gibt, sicheres und effektives Training entwickelt und durchführt, Demonstrationen liefert und Trainingsprogramme gestaltet.
- Trainerinnen und Trainer müssen außerdem eine Reihe sportwissenschaftlicher Konzepte und Grundsätze anwenden, um das physiologische Potenzial (Sportphysiologie), die mentalen Fähigkeiten (Sportpsychologie) und die technischen Fertigkeiten (Biomechanik) ihrer Sportlerinnen und Sportler zu entwickeln. Da es beim Trainieren ganz wesentlich auch um Problemlösung und Entscheidungsfindung geht, müssen Trainerinnen und Trainer auch diese Fähigkeiten erwerben. Das Wissen entwickelt sich ständig weiter. Trainerinnen und Trainer müssen ihr Wissen stetig erweitern und ihre Trainingsfähigkeiten kontinuierlich verfeinern.
- Schließlich können die Anforderungen an die Tätigkeit als Trainerin bzw. Trainer zu Stress und Burnout führen. Die Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer müssen die Trainerinnen und Trainer daher auch auf die mit ihrer Rolle verbundenen Herausforderungen und die Bedeutung der Selbstfürsorge vorbereiten.

Das nachstehende Diagramm aus dem International Sport Coaching Framework veranschaulicht die Bandbreite des von Trainerinnen und Trainern verlangten Wissens. Hervorgehoben werden technisches und sportwissenschaftliches Fachwissen, zwischenmenschliches Wissen in Bezug auf die Arbeit mit anderen sowie Selbsterkenntnis und Reflexionsfähigkeiten im Rahmen des intrapersonellen Wissens, die alle durch ein starkes Wertefundament untermauert werden. Mit den Worten des Ethikers John Dalla Costa: „Trainieren ist im Kern eine Übung in Vertrauen. Sportlerinnen und Sportler verlassen sich auf ihre Trainerinnen und Trainer in Bezug auf Wissen, Anleitung, Inspiration und Motivation. Sie verlassen sich darauf, dass die Trainerin bzw. der Trainer ihnen hilft, mit den Problemen zurechtzukommen, die sich aus dem übergeordneten Druck, zu gewinnen, ergeben.“ (Robertson, S., 2007)



Ein umfassendes Ausbildungsprogramm für Trainerinnen und Trainer muss all diese Bereiche in einer Weise abdecken, die es den Trainerinnen und Trainern ermöglicht, diese Kenntnisse anzuwenden und in die Praxis zu integrieren. Die Ausbildung sollte Folgendes bieten:

- formelle (z.B. Präsenz-Workshops) und informelle (z.B. Beobachtung und Begutachtung in der Praxis, Mentoring) Lernmöglichkeiten
- Konzepte, die die Unterschiede im Trainingskontext, zwischen Freizeit- und Wettkampfsport und Jugendsport, entwicklungsorientiertem Sport und Hochleistungssport, anerkennen

- die gegenseitige Anerkennung der Programme von Sportverbänden und Hochschulen
- die Möglichkeit, Qualifikationen zu erlangen, die vom Qualifikationssystem des Landes bzw. der Organisation anerkannt werden
- umfassende Möglichkeiten zur kontinuierlichen persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, um lebenslanges Lernen zu fördern

Wie diese Programme und Wege gestaltet werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z.B. Größe der Organisation, Anzahl der Trainerinnen und Trainer, geografisches Gebiet sowie Kultur und Reifegrad des Systems des Trainingswesens. Für eine Organisation mit nur wenigen Trainerinnen und Trainern kann es schwierig oder zu kostspielig sein, formelle Präsenz-Kurse anzubieten. In dem Fall kann eine Organisation es für sinnvoller erachten, bei der Ausbildung ihrer Trainerinnen und Trainer auf ein Mentoren-/Lehrlingsmodell zurückzugreifen. Dies kann auch für Organisationen gelten, die für ein großes geografisches Gebiet zuständig sind, in dem es relativ wenige Trainerinnen und Trainer einer Sportart an einem Ort gibt, oder für Sprach- oder Kulturgruppen, wenn die Ausbildung speziell für diese Gruppen angeboten wird.

Die Übereinstimmung des Ausbildungssystems für Trainerinnen und Trainer mit nationalen und europäischen Qualifizierungssystemen ist ein wichtiger Aspekt. Sport Ireland Coaching beispielsweise richtet seine Trainer- und Trainerentwicklerqualifikationen am irischen Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) aus, was eine Übereinstimmung mit dem Europäischen Qualifikationsrahmen und damit einen Vergleich der Trainerqualifikationen und eine größere Mobilität zwischen den europäischen Ländern ermöglicht.

Dies verbessert auch das Profil der Trainerinnen und Trainer und ihrer Ausbildung in Irland und gewährleistet, dass das Qualitätssicherungssystem des Entwicklungsprogramms für das Trainingswesen für Irland im Einklang mit den besten Praktiken steht, nach hohen Standards arbeitet und einer kontinuierlichen Verbesserung unterliegt.

Hochentwickelte Ausbildungssysteme haben auch einen Bestand an gut ausgebildeten Trainerentwicklerinnen und -entwicklern hervorgebracht. Trainerentwicklerinnen und -entwickler sind nicht einfach erfahrene Trainerinnen und Trainer oder Fachleute. Sie sind Experten für das Lernen, insbesondere für das Lernen von Trainerinnen und Trainern. Sie wurden „dafür ausgebildet, Trainerinnen und Trainer zu entwickeln, zu unterstützen und herauszufordern, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiter zu verfeinern und zu verbessern, um allen Beteiligten positive und effektive Sporterfahrungen zu bieten“ (ICCE 2014). Sie sind nicht nur effektive Lernbegleiterinnen und -begleiter, sondern auch in der Lage, Trainerinnen und Trainer im sportlichen Umfeld durch Beobachtung und Feedback, Mentoring und Reflexion zu unterstützen.

## 4. Fazit

Die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern ist das Fundament des Systems des Trainingswesens. In den letzten 30 Jahren haben sich die Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer so weiterentwickelt, dass sie eine Mischung von Ausbildungserfahrungen enthalten, die von qualifizierten Trainerentwicklerinnen und -entwicklern angeleitet werden und die Anwendung in der Praxis und lebenslanges Lernen betonen.

## 5. Quellen

McGeehin, M., and Harrison, H. (2020). PEAK Good Practice Report

International Council for Coaching Excellence, Association of Summer Olympic International Federations, & Leeds Beckett University. (2014). International Coach Developer Framework (Version 1.1). ICCE: Leeds, UK.

International Council for Coaching Excellence, Association of Summer Olympic International Federations, & Leeds Beckett University. (2013). International Sport Coaching Framework (Version 1.2). Human Kinetics: Champaign, IL.

Robertson, S. (2007). Coaching Association of Canada Initiates Discussion of Ethical Issues in Coaching. [www.coach.ca](http://www.coach.ca)

## Kapitel 8: Sicherer Sport

von Louis Moustakas

### PEAK Empfehlung Nr. 5 – Sicherer Sport

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

Beschreibung: In Anbetracht der zentralen Rolle von Trainerinnen und Trainern bei der Schaffung und Aufrechterhaltung eines sicheren Sportumfeldes ist ein ganzheitlicher, vielseitiger Ansatz unerlässlich. Dies bedeutet nicht nur eine sorgfältige Überprüfung von Trainerinnen und Trainern und die Einführung geeigneter Verhaltenskodizes, sondern auch, dass Trainerinnen und Trainern das nötige Wissen und die Instrumente an die Hand gegeben werden, um ein sicheres Umfeld zu schaffen, Probleme zu bewältigen und Vorfälle zu melden.

Neben dem Jugendschutz und der Schaffung eines sicheren Sportumfeldes für Trainerinnen und Trainer geht es auch darum, das Wohlbefinden der Trainerinnen und Trainer zu fördern und ihnen zu helfen, mit den vielen Herausforderungen und dem Druck klarzukommen, der mit der Leitung von Sportprogrammen verbunden ist.

#### 1. Einleitung

Während viele Vorteile des Sports anerkannt wurden, ist es jedoch auch wichtig, Situationen zu erkennen und zu verhindern, die ein unsicheres oder missbräuchliches Sportumfeld schaffen können. Es besteht zunehmend Einigkeit darüber, dass alle Formen von Missbrauch oder Gewalt im Sport die Sicherheit der Sportlerinnen und Sportler und das Vertrauen in den Sport als moralische und ethische Institution gefährden. Dennoch deuten Daten darauf hin, dass das Problem nach wie vor weit verbreitet ist: Einem Bericht zu Folge wird schätzungsweise eine(r) von sieben Sportlerinnen oder Sportlern Opfer unerwünschter Annäherungsversuche. Obwohl Trainerinnen und Trainer in weitverbreiteten Darstellungen oft als Haupttäterinnen und -täter dargestellt werden, vermuten die Forschenden, dass gleichaltrige Sporttreibende sogar eine noch wichtigere Rolle beim Missbrauch spielen könnten. In der Vergangenheit hatten Trainerinnen und Trainer jedoch Zugang zu Kindern, ohne dass es Schutzmaßnahmen oder -strategien gab.

Es ist daher Aufgabe der nationalen Behörden für das Sporttrainingswesen und der einzelnen Verbände, dafür Sorge zu tragen, dass ihre Trainerinnen und Trainer nicht selbst eine Gefahr für ihre Sportlerinnen und Sportler darstellen. Trainerinnen und Trainern müssen Instrumente an die Hand gegeben werden, um ein sicheres sportliches Umfeld zu gewährleisten, und ihnen müssen die Fähigkeiten vermittelt werden, mit Vorfällen umgehen zu können.

#### 2. Der irische Verhaltenskodex<sup>8</sup>

Mehrere Aufsehen erregende Fälle von Kindermisbrauch in Irland in den 1990er Jahren machten unmissverständlich klar, dass Missbrauch im Sport vorkommt. Daraufhin führte ein Expertenausschuss aus Vertreterinnen und Vertretern des Sports, des Kinderschutzes und staatlicher Stellen 1996 den Ethik- und Verhaltens-Kodex („Code of Ethics and Good Practice for Children’s Sport“) im Bereich des Kindersports ein. Der Kodex wurde anschließend in den Jahren 1998, 2000, 2003 und 2006 überarbeitet und aktualisiert. Er basiert auf Grundsätzen, die sich auf die Bedeutung der Kindheit, die Bedürfnisse von Kindern, Integrität und Fairness sowie Beziehungen und Sicherheit im Kindersport beziehen, und wird durch die UN-Kinderrechtskonvention untermauert.

<sup>8</sup> Übernommen von <https://rm.coe.int/pss-description-practice-northern-ireland-the-code-of-ethics-and-good-/1680770fdf>

Der Kodex enthält eine Reihe von Grundsätzen, Politiken und praktischen Leitlinien für alle im Kindersport aktiven Personen. Diese sind in fünf Bereiche unterteilt, die als die „5Ps“ bezeichnet werden: 1) „Principles“ (Grundsätze), 2) „People“ (Menschen), 3) „Policy and Procedures“ (Policy und Verfahren), 4) „Practice“ (Praxis) und 5) „Protection“ (Schutz). Insbesondere enthält ein Anhang ein Flussdiagramm mit Verfahren für das Vorgehen bei Vorfällen innerhalb und außerhalb der Organisation sowie Musterrichtlinien, einen Musterbewerbungsbogen und ein Formular für die Meldung von Vorfällen. Zur Unterstützung der Organisationen gibt es mittlerweile Online-Ressourcen und -Tools für das E-Learning. Die Organisationen sind zwar nicht verpflichtet, diese Vorlagen oder Hilfsmittel zu verwenden. Die Bereitstellung im Anhang des Kodex macht es für Organisationen mit begrenzten Kenntnissen und Erfahrungen jedoch leichter, Richtlinien und Verfahren einzuführen, um zu verhindern, dass Kindern im irischen Sport Schaden nehmen, und um solche Vorfälle zu bewältigen. Obwohl die Umsetzung des Kodex freiwillig ist, müssen Sportorganisationen die Einhaltung des Kodex nachweisen, um staatliche Fördermittel zu erhalten.

### 3. Die Ressourcen des Europarats

Seit mehr als zwei Jahrzehnten spielt der Europarat eine aktive Rolle bei der Förderung und Unterstützung der Policy zum Schutz von Kindern sowohl im Sport als auch darüber hinaus. So sind z.B. die für den Sport zuständigen europäischen Minister und Ministerinnen im Jahr 2000 in Bratislava zusammengekommen und haben eine Resolution zur Verhinderung von sexueller Belästigung und Missbrauch von Frauen, Jugendlichen und Kindern im Sport verabschiedet. Darüber hinaus hat der Europarat in jüngerer Zeit zunehmend projektbezogen gearbeitet und die Projekte Pro Safe Sport (PSS), Start to Talk (STT) und Child Safeguarding in Sport (CSiS) ins Leben gerufen. Diese Projekte konzentrieren sich auf verschiedene Aspekte des sicheren Sports, einschließlich Sensibilisierung, Benchmarking und Bildungsressourcen. Die kombinierten Bemühungen dieser Projekte haben zur Zusammentragung zahlreicher bewährter Verfahren (vgl. <https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss/resource-centre>) und Lehrmaterialien geführt (vgl. <https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss/training-kit>), die die Entwicklung von sicherem Sport im Bereich des Sporttrainingswesens unterstützen können.

### 4. Wohlbefinden von Sportlerinnen/Sportlern und Trainerinnen/Trainern

Die Schaffung eines sicheren Sportumfelds muss über den Schutz vor Missbrauch hinausgehen und auch das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit aller am Sport Beteiligten umfassen. Speziell bei Trainerinnen und Trainern kann der Druck eines wettbewerbsintensiven Sportumfelds zu Stress und Burnout führen, verursacht durch Faktoren wie Arbeitsbelastung, unregelmäßige Arbeitszeiten, Reisetätigkeit, Beeinträchtigung des Privatlebens und die Mikropolitik des Sports (Olusoga et al., 2020).

Vereine und Verbände müssen diese Probleme im Rahmen ihrer Ausbildungsprogramme proaktiv behandeln, um junge Trainerinnen und Trainer auf die Anforderungen ihrer Rolle vorzubereiten. Darüber hinaus müssen sie durch ihre Beschäftigungspolitik eine angemessene Arbeitsbelastung und angemessenen Urlaub gewährleisten und die Unterstützung durch Mentoring und Management sicherstellen, damit Probleme erkannt und gelöst werden, sobald sie auftreten.

### 5. 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. <https://doi.org/10.1080/10538712.2018.1477222>

Europarat (2012). Protection of Children Against Sexual Exploitation and Sexual Abuse Council of Europe Convention. Straßburg: Europarat

Europarat (2020) Joint Programme – Child Safeguarding in Sport. Abgerufen von <https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss>

Johnson, N., Hanna, K., Novak, J., & Giardino, A. P. (2020). U.S. Center for SafeSport: Preventing Abuse in Sports, *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 28(1), 66–71

Lang, M., Mergaert, L., Arnaut, C., & Vertommen, T. (2018). Gender-based violence in EU sport policy: overview and recommendations. *Journal of Gender-Based Violence*, 2(1), 109–118. <https://doi.org/10.1332/239868018X15155986979910>

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>

Olusoga, P., Kenttä, G., & Bentzen, M. (2020). Coaching Under Stress and Burnout. In Resende, R., Gomes, A. (eds), *Coaching for Human Development and Performance in Sports*. Springer Schweiz S. 371–409.

## Kapitel 9: Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer

von Guillermo Calvo, John Bales und Ladislav Petrovic

### PEAK-Empfehlung Nr. 6: Lizenzierung für Trainerinnen und Trainer

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

Beschreibung: Die Länder sollten über ein nationales Lizenzvergabesystem verfügen, und dieses System sollte klare Wege definieren, Mindestanforderungen für die Lizenzierung festlegen und Orientierung für die kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung bieten. Im Idealfall gilt dieses Lizenzvergabesystem landesweit für alle Sportarten und bietet die Möglichkeit, höhere berufliche Qualifikationen zu erwerben. Ohne ein solches Lizenzvergabesystem kann unklar sein, wer genau das Recht hat, als Trainerin bzw. Trainer tätig zu sein, und es kann zu „fragmentierten Karrierestrukturen“ führen. Die *EU-Leitlinien zu den Mindestanforderungen für Fähigkeiten und Kompetenzen von Trainerinnen und Trainern* (EU, 2020) sind ein guter Ausgangspunkt für die Ausgestaltung eines solchen Systems.

#### 1. Einleitung

Die Einführung eines Lizenzvergabesystems für Trainerinnen und Trainer ist ein Grundpfeiler eines hochentwickelten Systems des Trainingswesens, in dem klare Standards sowohl für die Ausbildung als auch für ethisches Verhalten festgelegt sind und durchgesetzt werden können. Das System gibt die Anforderungen vor, die eine Person erfüllen muss, um als Trainerin bzw. Trainer tätig sein zu können, und wird durch entsprechende Richtlinien über disziplinarische Maßnahmen unterstützt, die das Verfahren für den Entzug der Lizenz festlegen.

#### 2. Fallstudien

Nachfolgend werden drei Fallstudien beschrieben, die Beispiele für die Ansätze zur Lizenzierung von Trainerinnen und Trainer einer nationalen Stelle, eines europäischen Sport(dach)verbands und eines nationalen Sportverbands aufzeigen.

##### Die nationale portugiesische Lizenz für Trainer und Trainerinnen

Seit der Revolution von 1974, dem Sturz der faschistischen Diktatur, ist die Sportförderung in Portugal in der politischen Diskussion. Bedeutsame Fortschritte wurden jedoch erst im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts erzielt. Von 1991 bis 2008 waren die Sportverbände für die Ausbildung der Trainerinnen und Trainer zuständig; die unterschiedlichen Ausbildungsmodelle entsprachen jedoch nicht den Anforderungen des wachsenden Arbeitsmarktes für Sporttrainerinnen und -trainer in Portugal (Resende et al., 2016).

Das derzeitige Modell der Regulierung begann im Jahr 2007 mit der Verabschiedung des Grundlagengesetzes für körperliche Aktivität und Sport (Gesetz 5/2007). Dieses wurde im Jahr 2012 durch das Gesetz über den Zugang zur Tätigkeit der Sporttrainerin bzw. des Sporttrainers (Gesetz 40/2012) abgelöst, das unter anderem die Lizenzvergabe regelt. Vor einiger Zeit wurde das Gesetz von 2012 durch das Gesetz 106/2019 abgeändert.

Dieser Prozess war eine gemeinsame Anstrengung, die im Jahr 1999 mit der Einrichtung von zwei Ausschüssen von Expertinnen und Experten begann, die Vorschläge für das Trainingswesen und die Trainerausbildung ausarbeiten sollten. Der Inhalt des neuen Gesetzes unterlag der Stellungnahme des Obersten Sportrates unter Beteiligung des Dachverbandes der Trainerinnen und Trainer, „Coaching Portugal“, der Verbände der Trainerinnen und Trainer und der Sportverbände (Resende et al., 2016).

Das Gesetz von 2012 diente der Steigerung der Qualität im Sport durch Verbesserung der Trainerausbildung. Durch die so erfolgende Entwicklung eines soliden Systems auf der Grundlage von Richtlinien der Europäischen Union war das Gesetz ein wichtiges Element für das Angebot einer qualitativ hochwertigen Ausbildung für Trainerinnen und Trainer. Zudem wertete das Gesetz den Beruf auf, indem es ihn mit traditionelleren Berufen gleichsetzte und den sozialen Status von Sporttrainerinnen und -trainern im Hinblick auf die gesellschaftliche Bedeutung erhöhte.

Nach Erlass des Gesetzes von 2012 erfolgte eine Bewertung mit mehr als 100 Interessenvertreterinnen und -vertretern und wichtigen Personen. Der anschließend erstellte (vertrauliche) Bericht enthielt wertvolle Informationen für die Ausarbeitung des Gesetzes von 2019 (106/2019), das die gegenwärtige Situation durch die Aufnahme zweier neuer Punkte verbessern sollte:

- 1) Duale Karrieren: Spitzensportlerinnen und -sportler können die Trainerausbildung beginnen, wenn sie noch Sportlerinnen bzw. Sportler sind, ohne dass hierbei Fristen zu beachten sind. Wenn sie ihre aktive Sportkarriere beenden, können sie die Praktikumsanforderungen für Stufe 1 und/oder Stufe 2 absolvieren.
- 2) Spitzensportlerinnen und -sportler mit 8 Jahren Erfahrung im Hochleistungssport können sich am Ende ihrer Karriere direkt für Stufe 2 bewerben.

Für die Zwecke dieser Gesetze umfasst der Beruf der Sporttrainerin bzw. des Sporttrainers das Trainieren und die Anleitung von Sportlerinnen und Sportlern, wobei die Tätigkeit als ausschließliche, vergütete Beschäftigung oder auf regelmäßiger, saisonaler oder gelegentlicher Basis, unabhängig von einer Vergütung, ausgeübt wird. Dies betrifft also sowohl bezahlte als auch ehrenamtlich tätige Trainerinnen und Trainer im Breiten-, Leistungs- oder Spitzensport.

Der Beruf der Sporttrainerin bzw. des Sporttrainers kann im Rahmen von Verbänden oder Sportvereinen nur von Trainerinnen und Trainern ausgeübt werden, die im Besitz einer gültigen Berufserlaubnis (Lizenz) sind. Diese Lizenz wird von der portugiesischen Regierung über das Institut für Sport und Jugend (IPDJ) für Trainerinnen und Trainer ausgestellt, die entweder einen Hochschulabschluss in Sport oder als Sportlehrerin/Sportlehrer haben oder die entsprechenden Qualifikationen im Bereich des Trainingswesens im Rahmen des NQR oder durch im Laufe ihres Lebens erworbene und entwickelte Fähigkeiten erworben haben.

Nach dem Gesetz von 2012 werden Qualifikationen im Rahmen des NQR von zertifizierten Ausbildungsstellen vermittelt und vom IPDJ und der Nationalen Behörde für Qualifikation und berufliche Bildung festgelegt. Hochschulen können ihre Studienabschlüsse in bestimmten Sportarten, je nach Lehrplan, vom IPDJ als Qualifikationen der Stufen 1, 2 oder 3 anerkennen lassen.

Der häufigste Weg für die Ausbildung von Trainerinnen und Trainer führt jedoch über die Verbände, da nicht alle Sportarten und nicht alle (Bachelor-/Master-)Studienabschlüsse auf Hochschulebene anerkannt werden. Das IPDJ legt die Standards in Abstimmung mit dem für die jeweilige Sportart zuständigen Verband fest.

Die Trainerlizenzen erlöschen, wenn die Trainerinnen und Trainer nicht innerhalb von drei Jahren an einer kontinuierlichen beruflichen Weiterbildung (CPD) teilnehmen. CPD-Kurse können von Sportverbänden, die den Status der Gemeinnützigkeit im Sport haben, oder von zertifizierten Ausbildungseinrichtungen angeboten werden. Auch die Zertifizierung dieser Stellen erfolgt durch das IPDJ.

Die größte Auswirkung der Trainerlizenzen besteht darin, dass die Vereine Trainerinnen und Trainer mit einer gültigen Lizenz und einer abgeschlossenen, auf dem neuesten Stand gehaltenen Ausbildung beschäftigen müssen. Vor Einführung der Lizenzen fanden die Vereine kostengünstigere Alternativen für die Einstellung von Trainerinnen und Trainern und arbeiteten beispielsweise mit Sportlerinnen oder Sportlern oder unqualifizierten Trainerinnen oder Trainern, was zu geringeren Kosten für die Vereine führte.

Diese Konsequenz kann sich in einigen Fällen negativ auswirken, da den Vereinen weniger Kandidaten und Kandidatinnen zur Auswahl stehen. In Regionen mit geringer Bevölkerungszahl bieten nicht alle Verbände

eine Trainerausbildung an. Es kann auch Regionen geben, in denen es nur sehr wenige lizenzierte Trainerinnen und Trainer gibt, was die Entwicklung einer Sportart in diesem Gebiet sehr schwierig macht.

## Die Trainerinnen- bzw. Trainerlizenz der UEFA

Die Union der Europäischen Fußballverbände (Union of European Football Associations – UEFA) ist die führende Instanz des europäischen Fußballs, die seit dem Jahr 1997 ein Lizenzvergabesystem betreibt. Alle Trainerinnen und Trainer in Vereinen, die den UEFA-Regeln und -Regularien unterliegen, müssen eine entsprechende Lizenz besitzen.

Das Lizenzvergabeprogramm ist Teil der UEFA-Trainerkonvention (aktuelle Ausgabe von 2015). Die Konvention verfolgt verschiedene Ziele, von denen zwei darin bestehen, (1) den Beruf der Fußballtrainerin bzw. des Fußballtrainers als anerkannten, reglementierten Beruf zu etablieren und (2) die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Berufs- und Amateurtrainerinnen und -trainern auf dem Spielfeld und außerhalb des Spielfelds zu gewährleisten.

Eine UEFA-Lizenz gewährt ihrer Inhaberin bzw. ihrem Inhaber die Befugnis, eine Auswahlmannschaft eines UEFA-Mitgliedsverbands oder eine bestimmte Mannschaft eines einem UEFA-Mitgliedsverband angeschlossenen Fußballvereins zu trainieren.

Es stehen sechs Lizenzen zur Verfügung, die B-Lizenz auf der untersten Stufe, die höhere A-Lizenz, die UEFA-A-Elite-Jugend-Lizenz (A-Stufe) und die UEFA-Pro-Lizenz. Die beiden weiteren Lizenzen richten sich an Torwart- und Futsol-Trainerinnen und -Trainer.

Die UEFA-Lizenzen sind für jeweils drei Kalenderjahre gültig.

Üblicherweise werden die Kurse zum Erwerb der B- und A-Lizenzen im Wohnsitzland der Trainerin bzw. des Trainers durchgeführt. Die Kurse zum Erwerb der Elite-Jugend-Lizenz und der Pro-Lizenz können im Wohnsitzland der Trainerin bzw. des Trainers durchgeführt werden. Je nach Anzahl der Teilnehmenden in einem bestimmten Land können diese Kurse aber auch zentral von der UEFA durchgeführt werden (für den Kontaktteil des Kurses).

Die Gültigkeit einer UEFA-Trainerlizenz setzt voraus, dass die Lizenzinhaberin bzw. der Lizenzinhaber die Statuten, Reglements, Richtlinien und Entscheidungen der UEFA und der Konventionspartei, die die betreffende Lizenz erteilt hat, einhält.

## Das Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer von Basketball Ireland

Das Lizenzierungsprogramm für Trainerinnen und Trainer von Basketball Ireland wurde geschaffen, um die Qualität der Ausbildung in Irland zu verfolgen, zu verbessern und aufrechtzuerhalten und ist an den Abschluss anerkannter Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer gebunden. Je nach Qualifikationsniveau ist die Lizenz drei, vier oder fünf Jahre gültig.

Trainerinnen und Trainer erhalten die Lizenz nach Abschluss ihres ersten Ausbildungskurses. Darüber hinaus müssen sie die folgenden rechtlichen Anforderungen erfüllen:

- 1) Sie wurden überprüft und für die Arbeit mit Kindern und gefährdeten Personen zugelassen.

(<https://vetting.garda.ie/>)

- 2) Sie haben einen Kurs über Schutzmaßnahmen (für Kinder) absolviert.

(<https://www.sportireland.ie/ethics/ethics-test>)

Den Trainerinnen und Trainern wird eine Lizenznummer zugewiesen, und alle anschließend durchlaufenen Ausbildungskurse, Workshops, Arbeit mit Trainerentwicklerinnen und -entwicklern etc., die von Basketball Ireland anerkannt sind und für die es anerkannte CPD-Punkte gibt, werden dem mit der Lizenz verknüpften, digitalen Profil der Trainerin bzw. des Trainers hinzugefügt.

Für eine Lizenzverlängerung müssen während der (je nach Qualifikation geltenden) Gültigkeit der Lizenz CPD-Punkte (Continuous Professional Development – kontinuierliche berufliche Weiterbildung) gesammelt werden.

Mit Beginn der Saison 2019/20 können keine Trainerin und kein Trainer mehr an Wettbewerben von Basketball Ireland teilnehmen, ohne eine Trainerlizenz zu besitzen, und alle bei Basketball Ireland registrierten Vereine dürfen ausschließlich lizenzierte Trainerinnen und Trainer beschäftigen.

Das Lizenzierungsprogramm wird vollständig von Basketball Ireland betrieben. Eine speziell für diesen Bereich zuständige Mitarbeiterin bzw. ein speziell für diesen Bereich zuständiger Mitarbeiter ist für die Verwaltung und Qualitätssicherung des Programms verantwortlich. Weder die FIBA (Federation of International Basketball Associations) noch Sport Ireland (die staatliche Behörde für Sport in Irland) betreiben ein Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer, sodass das Programm von Basketball Ireland nicht den Kriterien anderer Organisationen entsprechen muss.

Basketball Ireland hat sein Lizenzvergabesystem im Jahr 2018 mit einer 12-monatigen Vorlaufzeit für alle Vereine eingeführt, um sicherzustellen, dass ihre ausgebildeten Trainerinnen und Trainer lizenzierte Trainerinnen und Trainer werden. Von der Initiierung bis zum Start des Programms hat es über drei Jahre gedauert. Da das Lizenzierungsprogramm neu ist, gibt es derzeit auch keine Belege dafür, dass es seine Ziele erreicht hat (sicherzustellen, dass die Qualität des Trainingswesens nachverfolgt, verbessert und aufrechterhalten werden kann) oder wie viele Trainerinnen und Trainer ihre Lizenzen verlängern werden.

### 3. Fazit

Für die Länder und Verbände, die sich um die Professionalisierung des Trainingswesens bemühen, bedeutet die Lizenzierung von Trainerinnen und Trainern einen wichtigen Schritt zur Festlegung eindeutiger Standards und zur Regelung der Frage, wer als Trainerin bzw. Trainer tätig werden darf. Es werden drei Fallstudien vorgestellt mit Beispielen einer nationalen Stelle, eines europäischen Verbands und eines nationalen Verbands.

### 4. Quellen

Assembleia da República. (2007). Foundational Law for Physical Activity and Sport #5/2007 (16. Januar). Diário da República, 1.ª série – N. 11 (S. 356–363). Assembleia da República: Lissabon.

Assembleia da República. (2012). Sport Coaching Law #40/2012 (28th August). Diário da República, 1.ª série – N. 166 (S. 4753–4758). Assembleia da República: Lissabon.

Assembleia da República. (2019). Sport Coaching Law #106/2019 (9. Juni). Diário da República, 1.ª série – N. 171 (S. 51–68). Assembleia da República: Lissabon.

EU Expert Group on Skills and human resources development in sport (2020). Guidelines regarding the minimum requirements in skills and competencies for coaches. Europäische Kommission: Brüssel.

Instituto do Desporto de Portugal. (2013). Programa nacional de formação de treinadores. Lissabon: Instituto do Desporto de Portugal.

Lara-Bercial, S., Bales, J., & North, J. (2021). Coaching around the world: On becoming a profession. In R. Resende & R. Gomes (Eds.), *Coaching for Human Development and Performance in Sports*. Springer: Basel.

Resende, R., Sequeira, P., & Sarmento, H. (2016). Coaching and coach education in Portugal. *International Sport Coaching Journal*, 3(2), 178–183.

# Kapitel 10: Unterstützung für Trainerinnen und Trainer

von Penny Crisfield, Louis Moustakas, Mark Wolf und John Bales

## PEAK-Empfehlung Nr. 7 Unterstützung für Trainerinnen und Trainer

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

Beschreibung: Es versteht sich fast von selbst, dass ehrenamtliche und bezahlte Trainerinnen und Trainer eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung und Ausübung des Sports spielen. Doch trotz ihrer unbestrittenen Bedeutung berichten viele Beteiligte, dass ihre Trainerinnen und Trainer über mangelnde Wertschätzung und Unterstützung klagen. Es ist wichtig, diese Beiträge sowohl der ehrenamtlichen als auch der bezahlten Trainerinnen und Trainer angemessen zu würdigen, um die Qualität des Trainingsangebots zu verbessern und die Fluktuation unter Trainerinnen und Trainern zu verringern. Insbesondere sollten Beschäftigungsstandards, Fördermittel und andere Anreize eingeführt werden, um die Unterstützung und den öffentlichen Stellenwert des Trainingswesens zu erhöhen.

### 1. Einleitung

In vielen europäischen Ländern besteht das Trainingswesen aus einer starken Mischung aus ehrenamtlichen und bezahlten Trainerinnen und Trainern. Mehr als 80 % der europäischen Sportclubs geben an, dass sie bei der Erbringung von Dienstleistungen auf ehrenamtlich Tätige zurückgreifen, von denen jedoch viele über einen Mangel an Wertschätzung oder Unterstützung klagen. Ein kürzlich veröffentlichter EOSE-Bericht über 3500 Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ergab, dass bei 61 % von ihnen Trainerinnen und Trainer als bezahlte Beschäftigte angestellt sind und 47 % von ihnen ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer beschäftigen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Mechanismen einzuführen, die sowohl bezahlten als auch ehrenamtlich tätigen Trainerinnen und Trainern Unterstützung und Wertschätzung zukommen lassen. Diese Unterstützung wird wiederum dazu beitragen, das Ansehen des Trainer- und Trainerinnen-Berufs zu verbessern und eine stärkere Bindung der Trainerinnen und Trainer an das Berufsfeld zu gewährleisten.

### 2. Beispiele für die Unterstützung von Trainerinnen und Trainern

Trainerinnen und Trainer sind das Rückgrat des Sports, und der Beitrag der Trainerinnen und Trainer auf allen Ebenen – von örtlichen Vereinen über nationale Dachverbände bis hin zu den Olympischen Spielen – ist das Herzstück des Sports in der ganzen Welt. Unter Anleitung einer erfolgreichen Trainerin bzw. eines erfolgreichen Trainers ist Sport ein Mittel für positive Entwicklung, persönliches Wachstum und die Entfaltung des körperlichen, sozialen und emotionalen Potenzials. Trainerinnen und Trainer fördern einen aktiven Lebensstil, Inklusion und körperliche Bewegung. Der Beruf der Trainerin bzw. des Trainers kann jedoch sehr stressreich sein und ist mit hohen Raten von Burnout, Scheidungen und zerrütteten Familien behaftet. Viele ehrenamtliche und bezahlte Trainerinnen und Trainer haben keine Verträge, vernünftigen Arbeitsbedingungen, Unterstützung des Managements oder Fortbildungsmöglichkeiten.

In vielen Ländern könnte ein Großteil der sportlichen Aktivitäten ohne ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer nicht stattfinden. Die sich ändernde Einstellung zum Ehrenamt und die zunehmende Professionalisierung des Sportbetriebs gefährden häufig die Freiwilligenkultur. Unterstützung für diese ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainer ist unverzichtbar, wenn sich die Trainerinnen und Trainer wertgeschätzt und motiviert fühlen sollen.

Bezahlte Trainerinnen und Trainer können bei Vereinen, Verbänden, Trainingszentren oder Universitäten angestellt sein. Sie können jedoch auch selbständig sein. In vielen Ländern ist der Beruf der Trainerin bzw. des Trainers noch jung und in der Entwicklung begriffen, und es gibt noch keine etablierten Beschäftigungspraktiken.

Beispiele für unterschiedliche Unterstützungsmaßnahmen für Trainerinnen und Trainer von verschiedenen Organisationen reichen von öffentlicher Anerkennung bis hin zu speziellen Programmen, die Trainerinnen und Trainer bei der Bewältigung ihrer Trainingsaufgaben unterstützen sollen:

### **Global Coaches' Day (ICCE)**

Seit dem Jahr 2019 hat der ICCE den 25. September zu einem Tag erklärt, an dem der Beitrag der Trainerinnen und Trainer für die einzelnen Sporttreibenden, den Sport und die Gesellschaft gefeiert wird, wobei die Mitgliedsorganisationen Kampagnen durchführen, um ihren Trainerinnen und Trainern zu danken und auf die wichtige Rolle der Trainerinnen und Trainer aufmerksam zu machen.

### **Look After Your Coach (Australien)**

Die #lookafteryourcoach-Kampagne fordert alle auf allen Ebenen sporttreibenden Australier und Australierinnen auf, an die Trainerinnen und Trainer zu denken, die ihren Sport möglich machen, die von diesen erbrachten Opfer zu würdigen, und die entsprechende Facebook-Seite zu nutzen, um Danke zu sagen. Es ist eine einfache, aber wichtige Initiative, die Sportlerinnen/Sportler, Eltern, Verantwortliche und Funktionärinnen/Funktionäre daran erinnern soll, die Menschen zu würdigen, die sich um so viele andere kümmern.

### **National Standards for Volunteer Involvement (Australien)**

Diese Initiative deckt alle Aspekte der Freiwilligentätigkeit ab, enthält aber insbesondere auch Maßstäbe, die Organisationen gezielt dabei helfen sollen, ehrenamtlich Tätige zu gewinnen, zu verwalten, anzuerkennen und zu binden, um die Erfahrungen dieser Freiwilligen zu verbessern. Sie umfasst eine umfassende Liste von Rechten für ehrenamtlich Tätige, wozu auch Richtlinien zu Gesundheit und Sicherheit, Versicherungsschutz, Rechtsvorschriften für Chancengleichheit und zur Bekämpfung von Diskriminierung, Kostenerstattung, eine Stellenbeschreibung und vereinbarte Arbeitszeiten, eine Einführung in die Organisation sowie ein Ausbildungs- und Berufsweg gehören.

### **Finnischer Eishockeyverband**

Ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer, die sich bereit erklären, einen Verein zu trainieren, unterzeichnen eine Vereinbarung, in der sich der Verein verpflichtet, ihre Entwicklung zu unterstützen. Dies ist für Vereine, die ehrenamtliche Trainerinnen oder Trainer aufnehmen, obligatorisch. Der finnische Eishockeyverband beschäftigt neun hauptberufliche, ausgebildete Trainerentwicklerinnen und -entwickler, deren Aufgabe es ist, die ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainer in den Vereinen ihrer Region zu unterstützen.

### **Schweizer Jugend und Sport**

Jugend+Sport (Y+S) ist die wichtigste eidgenössische Sportförderungsorganisation für Kinder und Jugendliche im Alter von 5–20 Jahren in der Schweiz. Das Programm gestaltet und fördert jugendgerechten Sport, ermöglicht Kindern und Jugendlichen ein ganzheitliches Erleben und Mitmachen im Sport und unterstützt die Entwicklung und das Wachstum junger Menschen in pädagogischer, sozialer und gesundheitlicher Hinsicht.

Der Bund unterstützt die Leiterinnen und Leiter von Sportkursen und Sportlagern mit finanziellen Mitteln sowie die Ausbildung von ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainern. Dazu müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein: Ausbildung als Leiterin bzw. Leiter, regelmäßiger Trainingsbetrieb mit entsprechenden Richtlinien, Verpflichtung zur Weiterbildung und Einhaltung ethischer Grundsätze. Der Bund ist für das Programm in Zusammenarbeit mit den Kantonen und Sportverbänden verantwortlich.

## Professional Coaches of Finland (SAVAL)

SAVAL bietet seinen Mitgliedern individuelle Unterstützung in Bezug auf die Beschäftigung, stellt eine Arbeitslosenkasse zur Verfügung, die auch eine Rechtsschutzversicherung umfasst, wirbt für den Beruf der Trainerin bzw. des Trainers, ist an der Entwicklung der Berufsausbildung von Trainerinnen und Trainern beteiligt, bietet Schulungen zum Thema Beschäftigung an (Hilfe beim Lebenslauf, Arbeitssuche, soziale Kompetenz, Beschäftigungsfähigkeit) und setzt sich für ein besseres Ansehen von Trainerinnen und Trainern und die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen in der Gesellschaft ein. Eine Reihe dieser Programme erkennt nicht nur die Bedeutung der Rolle der Trainerin bzw. des Trainers an, sondern auch die Herausforderungen, die sich aus der Arbeit in einem sehr stressigen Umfeld ergeben. Burnout und die psychische Gesundheit von Trainerinnen und Trainern finden in der Forschung große Beachtung (Olusoga, P., 2020) und es wird zunehmend erkannt, wie wichtig es ist, dass die beschäftigenden Vereine und Verbände die Trainerinnen und Trainer unterstützen, um ein effektives Management der beruflichen Anforderungen, des Arbeitspensums, der unregelmäßigen Arbeitszeiten und des mit Reisetätigkeit verbundenen Stresses für das Privatleben zu gewährleisten.

### 3. Unterscheidung zwischen bezahlten und ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainern: das französische Sportgesetzbuch „Code du sport“

Der Fokus des französischen Systems liegt im Allgemeinen auf ausgebildeten, bezahlten Trainerinnen und Trainern, aber auch ehrenamtlich Tätige spielen eine Rolle im gesamten Trainingswesen. Anders als anerkannte Sportpädagoginnen/-pädagogen oder Trainerinnen/Trainer, erhalten ehrenamtlich Tätige keine Bezahlung für ihre Leistungen. Das französische Recht unterscheidet zwei Arten der ehrenamtlichen Tätigkeit: *bénévoles* und *volontaire*. *Bénévoles* können allgemein als Freiwillige definiert werden, die einen Teil ihrer Zeit unbezahlt für die Aktivitäten eines Sportverbands oder -vereins aufwenden (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018a). Diese Art von Freiwilligen stellt die Mehrheit der ehrenamtlich Tätigen dar (GHK, 2010). Ein *volontaire* hingegen wird über einen förmlichen Vertrag für einen bestimmten Zeitraum und eine bestimmte Aufgabe angestellt, erhält eine finanzielle Zuwendung und unterliegt den Bestimmungen des französischen Arbeitsrechts (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018b). Oftmals werden *volontaires* im Rahmen zahlreicher nationaler und länderübergreifender Kooperationsprogramme, wie z.B. dem nationalen Zivildienst oder dem deutsch-französischen Freiwilligendienst, eingesetzt (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018b). Seit der Verabschiedung eines Gesetzes über die Freiwilligenarbeit (*volontariat*) in Verbänden im Jahr 2006, können Sportverbände *volontaires*, Freiwillige einstellen, sofern sie die erforderliche Genehmigung erhalten und die oben genannten Kriterien erfüllen (GHK, 2010).

Um eine Vergütung zu erhalten, müssen Trainerinnen und Trainer über eine Qualifikation verfügen und alle fünf Jahre eine Erklärung über ihre Tätigkeit abgeben. Diese Erklärung, der ein ärztliches Attest und eine Unbescholtenheitserklärung (d.h. eine Erklärung über das Nichtvorliegen von Straftaten) beizufügen sind, führt dann zur Ausstellung eines Berufsausweises durch den Staat, der die Trainerinnen und Trainer dazu berechtigt, gegen Bezahlung zu arbeiten.

Die Professionalisierung des Trainingswesens hat auch zur Einrichtung von Dienstleistungen für die Unterstützung der Beschäftigung im Land geführt. Der nationale Verband der beruflich in Sport und Freizeit Tätigen (*Fédération nationale des professionnels sport et loisirs*, FNPSL) unterstützt im Bereich des Sports tätige Fachleute, damit sie ihren Beruf in einem sicheren und nachhaltigen Umfeld ausüben können, und arbeitet gleichzeitig mit Vereinen und Verbänden zusammen, um Arbeitsplätze und Dienstleistungen von Dauer und hoher Qualität zu schaffen (*Fédération nationale des professions sport et loisirs*, o.J.). Der FNPSL ist eine Mischung aus Arbeitsvermittlung und Betreuung der Beschäftigten und unterstützt „Vereine bei ihrer Professionalisierung, indem sie insbesondere Sportpädagoginnen und -pädagogen den Zugang zur Beschäftigung erleichtert“ (*Fédération*

nationale des professions sport et loisirs, o.J.). Der FNPSL bietet den im Bereich des Sports tätigen Fachleuten – insbesondere über seine Website und seine regionalen Zentren – auch Rechtsberatung an. In Anbetracht seiner engen Verbindungen zu vielen Verbänden und der von einigen seiner lokalen Außenstellen erbrachten Dienstleistungen – z. B. die Unterstützung von Verbänden und Vereinen bei der Lohnabrechnung – ist der FNPSL keine Gewerkschaft oder Vertretung für Trainerinnen und Trainer in Frankreich, erbringt aber eine Reihe wichtiger Dienstleistungen für Trainerinnen und Trainer.

#### 4. Fazit

Es ist wichtig, die bedeutende Leistung, die Trainerinnen und Trainer für Sportlerinnen und Sportler, Vereine und Sportverbände erbringen, anzuerkennen und wertzuschätzen und die Bedingungen zu schaffen, die es Trainerinnen und Trainern ermöglichen, ihre Aufgaben erfolgreich zu erfüllen. Es werden Beispiele für verschiedene Leistungen angeführt, die sowohl für ehrenamtliche als auch für bezahlte Trainerinnen und Trainer zur Verfügung stehen.

#### 5. Quellen und weiterführende Literatur

Fédération nationale des professions sport et loisirs (n.d.). Presentation.

Abgerufen unter <https://www.profession-sport-loisirs.fr/presentation/federation>

GHK (2010). Study on Volunteering in the EU: Volunteering in Sport – France.

Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (2018). Le volontaire.

Abgerufen unter <https://www.associations.gouv.fr/le-volontaire.html>

Ministère des sports (2017a). Animateur.

Abgerufen unter <http://www.sports.gouv.fr/emplois-metiers/Metiers-11424/Assistant-animateur/>

Ministère des sports (2017b). Missions.

Abgerufen unter <http://www.sports.gouv.fr/organisation/missions-organisation/Missions-11062/>

# Kapitel 11: Aufbau einer politischen Grundlage für Frauen im Trainingswesen

von John Bales, Pauline Harrison und Uri Schaefer

## PEAK-Empfehlung Nr. 8: Frauen im Trainingswesen

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

Beschreibung: Erfahrungen aus Europa zeigen, dass Frauen auf allen Ebenen des Trainingswesens, vom Breiten- bis zum Spitzensport, deutlich unterrepräsentiert sind. Auf nationaler Ebene müssen policies und Programme entwickelt und umgesetzt werden, um dieser Situation entgegenzuwirken. Dabei ist es nicht nur wichtig, nationale policies und Programme zur Förderung von Frauen im Trainingswesen zu entwickeln, sondern auch sicherzustellen, dass diese evidenzbasiert und passend sind und die Probleme im jeweiligen Land wirklich angehen.

### 1. Einleitung: Warum sollten die Policies zur Förderung von Frauen im Trainingswesen verbessert werden?

Weltweit ist anerkannt, dass die Gleichstellung der Geschlechter bei allen menschlichen Bestrebungen wichtig ist, wie auch das Ziel Nr. 5 der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung zeigt: die Gleichstellung der Geschlechter erreichen und alle Frauen und Mädchen stärken. „Die Gleichstellung der Geschlechter ist nicht nur ein grundlegendes Menschenrecht, sondern eine notwendige Grundlage für eine friedliche, wohlhabende und nachhaltige Welt“.

Im Sport wurden zwar beachtliche Fortschritte bei der Verbesserung des Zugangs und der Möglichkeiten für Frauen und Mädchen zur Teilhabe am Sport gemacht. Es bestehen jedoch auch weiterhin Barrieren für Frauen in Führungspositionen. Bei den Olympischen Spielen 2012 in London und 2016 in Rio lag der Frauenanteil der zugelassenen Trainerinnen und Trainer bei 11 %. Während die Gleichstellung der Geschlechter bei den Sportlerinnen und Sportlern im Wesentlichen erreicht wurde (der Frauenanteil der Athletinnen und Athleten betrug 46 %), hinkt der Bereich des Trainingswesens weit hinterher und der Anteil von 11 % Frauen hat sich in den vier Jahren zwischen London und Rio nicht verändert (Norman 2016). Erste Zahlen der Olympischen Spiele in Tokio deuten auf leichte Verbesserungen hin – auf 13 % –, was zeigt, wie schwierig es ist, in diesem Bereich eine dauerhafte Veränderung zu bewirken <https://olympics.com/ioc/news/a-positive-trend-at-tokyo-2020-for-female-coaches-and-officials>.

Der Gleichstellungsbericht *IOC Gender Equality Review Report* empfiehlt (Empfehlung 6) „ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter bei den für die Olympischen Spiele ausgewählten Trainerinnen und Trainern“ und führt aus, dass „die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass das IOC die Entwicklung eines Aktionsplans in Zusammenarbeit mit den Akteurinnen und Akteuren der Olympischen Bewegung koordiniert, damit mehr Frauen für die Teilnahme an den Olympischen Spielen zugelassen und ausgewählt werden“ (IOC, 2018).

Fehlende Möglichkeiten für Trainerinnen sind nicht nur auf olympischer Ebene, sondern auch auf allen Ebenen der Sportentwicklung ein Problem (Banwell 2019). Das ICCE-Programm „Women-in-Coaching“ zur Förderung von Frauen im Trainingswesen enthält eine Vision für die Zukunft, die folgendes umfasst:

- ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis der Beschäftigten im Trainingswesen
- größere Auswahl für Sportlerinnen und Sportler und
- Schaffung eines größeren und vielfältigeren Talentpools von Trainerinnen und Trainern

Untersuchungen in Wirtschaftsunternehmen belegen die Leistungssteigerung von Unternehmen mit einer vielfältigen Führung. Die Erweiterung des Talentpools auf Männer und Frauen kann den Sportlerinnen und Sportlern eine größere Auswahl bieten und das Trainingsniveau im gesamten System steigern.

## Ungleichbehandlung von Frauen und Männern (Schaefer 2021)

Das Briefing des Europäischen Parlaments zur Geschlechtergleichstellung im Sport „Gender Equality in Sport – getting closer every day“ (Katsorovo 2019) beschreibt die großen Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern, die nach wie vor in Bereichen wie Führungspositionen in EU-Sportverbänden, Gehaltsunterschieden und Medienpräsenz bestehen, ebenso wie im Trainingswesen, wo Frauen nur einen Anteil von 20–30 % aller europäischen Trainerinnen und Trainer ausmachen und nur sehr wenige von ihnen im Spitzensport tätig sind.

Ein großes Problem der Trainerinnen ist das Lohngefälle zwischen Männern und Frauen. In den USA verdienten Frauen in den letzten 15 Jahren 84 % dessen, was Männer verdienen. Die Gehälter von Trainern aller NCAA Division I-Männersportarten stiegen von 2003 bis 2010 auf 267.007 US-Dollar, während die Gehälter der Trainerinnen von Frauenmannschaften auf 98.106 US-Dollar stieg. Die Gehälter der Trainer von Männermannschaften stiegen um 67 %, die der Trainerinnen von Frauenmannschaften dagegen nur um 16 % (Barroso and Brown 2021).

Weitere Forschung zu diesem Thema ist erforderlich, aber es ist klar, dass es noch ein weiter Weg bis zu einer echten Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz im Allgemeinen und im Sport im Besonderen ist. In vielen Ländern ist die Geschlechterdiskriminierung gesetzlich verboten, und es ist wichtig, dass die Regierungen Maßnahmen ergreifen, um die Gleichstellung von Frauen im Sport zu gewährleisten und dafür zu sorgen, dass die Rechte von Trainerinnen geschützt, respektiert und gestärkt werden.

## 2. Beispiele für nationale Initiativen zur Förderung von Frauen im Trainingswesen

Obwohl mehrere Länder Initiativen ergriffen haben, um die Situation von Trainerinnen zu verbessern, ist ein umfassenderer Ansatz zur Behandlung des Themas erforderlich. Nachstehend werden einige Beispiele für aktuelle Initiativen in Europa angeführt.

**Irland** – Die Women in Sport Policy (2019) von Sport Ireland führt das Trainingswesen als einen der vorrangig zu behandelnden Bereiche mit dem Ziel auf: „die Basis im Trainingswesen zu erweitern, um mehr Frauen vom Breitensport bis zum Spitzensport einzubeziehen.“

**Spanien** – Das Gleichstellungsgesetz (Gesetz Nr. 3/2007) gilt für alle Bereiche, so auch für den Sport und damit auch für Frauen im Trainingswesen.

**Belgien (Flandern)** – Zum internationalen Frauentag wurden Videos mit Trainerinnen produziert, um Frauen zu motivieren, eine Ausbildung zur Trainerin zu absolvieren; das Geschlecht der Teilnehmenden am Programm und der aktiven Trainerinnen und Trainer wird überwacht; es wird auf die Verwendung geschlechtsneutraler Begriffe geachtet, in der Werbung werden Trainerinnen berücksichtigt und bei der Einstellung von Trainerentwicklerinnen und -entwicklern wird auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis geachtet.

**Deutschland** – Innerhalb des DOSB hat eine Arbeitsgruppe die Aufgabe, das Ansehen von Trainerinnen und Schiedsrichterinnen in Deutschland zu fördern, und es gibt einen speziellen Fonds für Frauen im Sport. Es gibt eine Geschlechterquote, wonach mindestens 30 % der Stellen mit Frauen besetzt sein müssen (McGeekin and Harrison 2020).

Die Commonwealth Games Federation setzt sich mit viel Engagement proaktiv für die Gleichstellung der Geschlechter bei den Commonwealth Games, einer der größten Multisportveranstaltungen, ein, wie die folgende Seite des Verbands zeigt.



### 3. Policies und Instrumente zur Gleichstellung der Geschlechter im Trainingswesen

Im Folgenden werden sieben Schritte beschrieben, die Organisationen unternehmen können, um wirksame Programme für Frauen im Trainingswesen zu entwickeln, mehr Frauen als Trainerinnen zu gewinnen und die Bedingungen für Trainerinnen zu verbessern.

#### Schritt 1: Bekenntnis zur Gleichstellung der Geschlechter

Der erste Schritt, der signalisiert, dass eine Organisation anerkennt, dass es wichtig und notwendig ist, die Chancen für Frauen in Führungspositionen im Sport zu verbessern, ist eine Politik der Geschlechtergleichstellung. Eine solche Politik setzt sich das klare Ziel, Männern und Frauen gleiche Chancen zu bieten, Fairness zu gewährleisten und traditionell bestehende Ungleichheiten zu beseitigen sowie Unterstützung zu leisten, um Frauen in allen Bereichen des Sports volle Teilhabe zu ermöglichen. Ein hochentwickeltes System verfügt über eine spezielle Policy für Frauen im Trainingswesen, die spezifische Ziele für die Erreichung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses im Trainingswesen festlegt, wozu auch Zielvorgaben für die Anzahl der Trainerinnen auf nationaler Ebene gehören.

#### Schritt 2: Kommunikation und Anerkennung

Die Kommunikation muss überprüft werden, um sicherzustellen, dass eine geschlechtsneutrale Sprache verwendet wird und dass sowohl Trainer als auch Trainerinnen in Materialien und Auszeichnungs-Programmen erwähnt bzw. berücksichtigt werden.

#### Schritt 3: Vorbilder

Die Förderung von Trainerinnen als Vorbild ermutigt Mädchen, eine Karriere als Trainerin in Betracht zu ziehen, und trägt dazu bei, dass Jungen und Männer Frauen als gleichberechtigte Kolleginnen respektieren (LaVoi 2016).

#### Schritt 4: Förderprogramme

Ein System erreicht ein reifes Stadium, wenn die in der „im Aufbau“-Phase geäußerten Absichten in die Tat umgesetzt werden, indem Trainerinnen spezielle Unterstützung erhalten. Die Entwicklung des Systems ist so weit fortgeschritten, dass es durch Forschungsergebnisse und eine evidenzbasierte Überwachung des Status von Trainerinnen gestützt wird.

Es bedarf spezieller Programme, um Frauen die Ausbildung und Erfahrung zu vermitteln, die sie für ihren Erfolg am Arbeitsplatz benötigen. Dazu gehören Ausbildungsprogramme, Praktika in Programmen, deren Leitung sie anstreben, sowie Mentoring durch Männer und Frauen, die sie bei der Bewältigung der Herausforderungen unterstützen können, die die Tätigkeit als Trainerin mit sich bringt. Außerdem werden Trainerinnen dabei unterstützt, Zugang zu Kinderbetreuung für Trainingslager und Wettkämpfe zu erhalten – ein Faktor, der für Frauen mit Familie häufig ein Hindernis darstellt.

### Schritt 5: Einstellungsverfahren

Einstellungsverfahren sind ebenfalls von großer Bedeutung. Es werden policies benötigt, um die unbewusste Diskriminierung und Voreingenommenheit der oftmals von Männern dominierten Einstellungsausschüsse zu beseitigen. So sollten z.B. Bewerberinnen in die engere Wahl gezogen und Bewerbungsgespräche mit ihnen geführt werden müssen, Einstellungsausschüsse mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis eingerichtet und deren Mitglieder in Fragen der Geschlechtergleichstellung geschult und bei gleicher Qualifikation Bewerber aus Minderheiten bevorzugt werden.

### Schritt 6: Quoten und geschlechterbezogene Anforderungen bei der Auswahl von Trainerinnen und Trainern

Quoten und geschlechterbezogene Anforderungen sind wichtige Instrumente zur Beseitigung traditionell bestehender Ungleichheiten. Ein Beispiel aus Kanada ist die Vorgabe, dass bei der Multisportveranstaltung Canada Games die für die Provinzen antretenden Mannschaften, denen sowohl männliche als auch weibliche Teilnehmer angehören, sowohl Trainer als auch Trainerinnen haben müssen. Diese Politik hat dazu geführt, dass die Sportbehörden der Provinzen neben den Einstellungsstrategien für Trainerinnen auch den Zugang zum Training und die Trainingsmöglichkeiten von Trainerinnen verbessert haben.



Foto: Mit freundlicher Genehmigung von Higwaystarz

### Schritt 7: Sicherstellung der Förderung von Trainerinnen in Arbeitsumfeld und Organisationskultur

Die Förderung von Frauen bei der Verbesserung ihrer Qualifikationen und Erfahrungen reicht nicht aus, um die in den bestehenden Systemen verankerte Voreingenommenheit zu verändern (Wynn 2019) – auch das Arbeitsumfeld muss sich ändern und anpassen.

Auch wenn es nicht speziell um geschlechtsspezifische Ungleichheiten geht, ist ein Beispiel aus der Ausbildung von Führungskräften in Unternehmen insoweit aufschlussreich, als es die Notwendigkeit anerkennt, sowohl die Entwicklung individueller Fähigkeiten als auch die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds zu fördern. „Die Entwicklung zukünftiger Führungskräfte bedeutet nicht nur, sie durch Programme zu schicken. Neuere

Forschungsergebnisse zeigen, dass es von entscheidender Bedeutung ist, sie durch das richtige organisatorische Umfeld zu unterstützen – einem Arbeitsumfeld, das den Austausch von Wissen, Risikobereitschaft und Wachstum fördert“ Derler, A. (2020).

Dieser Aspekt der Entwicklung eines unterstützenden Arbeitsumfelds für Trainerinnen ist von entscheidender Bedeutung, da vielversprechende Trainerinnen allzu oft durch ein toxisches Arbeitsumfeld aus dem Trainingswesen gedrängt werden. Damit Programme zur Förderung von Frauen im Trainingswesen den gewünschten Erfolg haben können, muss nicht nur sichergestellt werden, dass die Trainerinnen über die für die Tätigkeit erforderlichen Fähigkeiten verfügen, sondern auch, dass ein förderliches Arbeitsumfeld für Trainerinnen geschaffen wird. Letztlich muss die Arbeitsplatzkultur Trainerinnen unterstützen. Dies ist eine Aufgabe der jeweiligen Geschäftsführung. Hierzu gehört die Unterstützung der Frauen im Trainingswesen durch angemessene Bezahlung und Arbeitsbedingungen, Schutz gegen Diskriminierung und Missbrauch und Maßnahmen in Bezug auf Schwangerschaft und Kinderbetreuung.

#### 4. Fazit

Trotz der Bemühungen von Organisationen, die Chancen für Trainerinnen zu verbessern, sind in vielen Ländern keine nennenswerten Fortschritte zu verzeichnen und es wird empfohlen, gemeinsame Anstrengungen zu unternehmen, die auf eine solide politische Grundlage gestützt werden. Empfohlen wird dabei ein siebenstufiger Ansatz für die Entwicklung und Umsetzung von Politiken und Programmen.

#### 5. Quellen und weiterführende Literatur

Banwell, J., Kerr, G., and Stirling, A. (2019). Key Consideration for Advancing Women in Coaching. *Women in Sport and Physical Activity Journal* 27(2):128–135.

Barroso, A., and Brown, A. (2021). Gender pay gap in U.S. held steady in 2020 [www.pewresearch.org](https://www.pewresearch.org).

Derler, A. (2020) Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-20/developing-leaders-networks-of-opportunities.html>

IOC Gender Equity Report. (2018) <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/03/IOC-Gender-Equality-Report-March-2018.pdf>

Kanter, Rosabeth Moss (2020). „Think Outside the Building“, PublicAffairs, New York.

Katsarova, I. (2019). Gender equality in sport: Getting closer every day EPRS: European Parliamentary Research Service.

McGeekin, M., and Harrison, H. (2020). PEAK Good Practice Report

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations.

Moustakas, L., Petry, K., and Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report.

Norman, L. (2016). Olympic gender report.

Schaefer, U. (2021). Personal communications.

Swanson, D. and Bhadwal, S. (2009). „Creating Adaptive Policies – a guide for policy-making in an uncertain world.“ Sage Publications

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

## Kapitel 12: Vielfalt im Trainingswesen

von Penny Crisfield, John Bales und Ladislav Petrovic

### PEAK-Empfehlung Nr. 9: Setzen Sie passende, evidenzbasierte Policies oder Programme auf nationaler Ebene zur Förderung der Vielfalt im Trainingswesen um.

Beschreibung: Organisationen – im Sport und in anderen Bereichen –, die unterschiedliche Ideen, Einsichten, Werte und Sichtweisen einbinden, indem sie qualifiziertes Personal aus ethnischen Minderheiten einstellen, profitieren hierdurch in hohem Maße (Doherty, Fink, Inglis, & Pastore, 2010). Studien deuten auch darauf hin, dass Vorbilder, wie Trainerinnen und Trainer, unterschiedlicher Ethnien es Menschen mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund ermöglichen können, mit erfolgreichen Menschen ähnlicher Herkunft zu kommunizieren und sie zu beobachten, und dass ihnen „eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Verhaltensänderungen“, einschließlich einer verbesserten Teilhabe am Sport, zukommt (Payne, Reynolds, Brown, & Fleming, 2003). Daher müssen auf nationaler Ebene policies und Programme zur Förderung dieser Vielfalt entwickelt und umgesetzt werden. Sportorganisationen und Regierungen müssen auch die „vorherrschenden Netzwerke, Kenntnisse, Einstellungen und Ideologien kennen, die zu nicht hinterfragten Normen und Standards geworden sind, nach denen „andere“ rassische und ethnische Gruppen beurteilt werden“ (Rankin-Wright, Hylton, & Norman, 2016). Aufgrund der spezifischen Kontexte der verschiedenen europäischen Länder und der individuellen ethnischen Mischung innerhalb dieser Länder ist es nicht nur wichtig, nationale policies und Programme zur Förderung der Vielfalt im Trainingswesen zu entwickeln, sondern auch sicherzustellen, dass diese evidenzbasiert und passend sind und die Realitäten der jeweiligen Zielgruppen widerspiegeln.

### Einleitung

Vielfalt und Inklusion gehören zu den Werten des modernen Sports. So formuliert die ICCE iCoachKids-Bewegung: „In einer wirklich inklusiven Welt werden Unterschiede in Bezug auf ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, nationale Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung, Bildung und Religion geschätzt, gewürdigt, respektiert und unterstützt. Inklusiver Sport stellt sicher, dass alle gleich und fair behandelt werden und auf eine für sie passende und angemessene Art und Weise Zugang zum Sport haben.“ Neuere Forschungsergebnisse belegen, dass Vielfalt die Leistung in Organisationen steigern und ein breites Spektrum an Erfahrungen und Sichtweisen die Entscheidungsfindung verbessern kann.

Aus Sicht der Trainerinnen und Trainer ist es notwendig, sich darauf zu konzentrieren, sie dabei zu unterstützen, Inklusion und Vielfalt in ihren Teams und Vereinen und Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund zu fördern.



Foto: Mit freundlicher Genehmigung von William Bunce



Foto: Mit freundlicher Genehmigung von Ka Ersong, Imagechina

## Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion

1. Ein wichtiger Ausgangspunkt ist es, die Gesetzgebung zu Gleichstellung, Vielfalt, Inklusion und Diskriminierung genau zu verstehen, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten, und ein Audit durchzuführen, um Daten zur Vielfalt von Vorstandsmitgliedern, leitenden Angestellten, Trainerentwicklerinnen und -entwicklern sowie Trainerinnen und Trainern zu erlangen. Dies wird dazu beitragen, etwaige Defizite zu ermitteln und ein Bewusstsein für notwendige Veränderungen in der Organisationskultur zu schaffen und Fragen der Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion im Sport offen anzugehen.
2. Entwicklung einer Verbandspolitik zu Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion, die regelmäßig überprüft wird. Enthalten sein sollten Zielvorgaben für die Behandlung von Themen der Vielfalt und Inklusion bei angestellten Mitarbeitenden, einschließlich Berufstrainerinnen und -trainern, ehrenamtlich Tätigen und Teilnehmenden, sowie ein spezifischer Verhaltenskodex, der die menschliche Vielfalt respektiert und wertschätzt.
3. Festlegung und Umsetzung von Regeländerungen oder angepassten Formen des Sports, um sicherzustellen, dass Menschen unterschiedlicher Ethnie, Religion, Fähigkeiten/Behinderungen oder sexueller Orientierung sowie unterschiedlichen Alters oder Geschlechts teilnehmen können (z.B. Anpassungen für unterschiedliche Leistungsgruppen oder Regeländerungen, um unterschiedliche Kleiderordnungen zuzulassen). Die Trainerausbildung kann so gestaltet werden, dass diese angepassten Formen des Sports entwickelt und angeboten werden.
4. Einführung einer Kommunikationsstrategie, die das Engagement der Organisation für Vielfalt, Inklusion und Gleichstellung zum Ausdruck bringt und sich inklusiver Bilder und Sprache bedient.
5. Durchführung von Schulungen zum Thema Gleichstellung für Vorstands- und Ausschussmitglieder, Mitarbeitende, Trainerinnen/Trainer und Funktionärinnen/Funktionäre, die unter anderem auch rechtliche und moralische Fragen behandeln und Schulungsinhalte zu unbewussten Vorurteilen enthalten, um integrative Praktiken und Verhaltensweisen in der Organisationskultur zu verankern. Diese Schulungen können auch in die Anforderungen für die Ausbildung und Lizenzierung von Trainerinnen und Trainern aufgenommen werden.
6. Gezielte Ansprache von Personen mit unterschiedlichem Hintergrund bei der Besetzung verschiedener Positionen und anschließende Unterstützung am Arbeitsplatz durch Mentoring-Programme.
7. Jährliche Veröffentlichung von Daten zu Vielfalt und Inklusion der Beschäftigten im Vergleich zu den Zielvorgaben.

## **Fazit**

Vielfalt im Trainingswesen ist Ausdruck einer Organisationskultur, die Wert auf Gleichstellung und Inklusion legt. Trainerinnen und Trainer spielen eine zentrale Rolle bei der Entwicklung einer solchen Kultur und der Bereitstellung von Sportmöglichkeiten für alle.

## Kapitel 13: Das PEAK-Selbstbeurteilungsinstrument

von Louis Moustakas

Das PEAK-Selbstbeurteilungsinstrument für die coaching policy ermöglicht es Organisationen, den Status und die Lücken ihrer policies zur Entwicklung des Trainingswesens zu beurteilen.

Es wurden zwei Versionen erarbeitet: eine für nationale Stellen und eine für nationale Verbände. Das Tool für nationale Behörden für das Sporttrainingswesen richtet sich an Organisationen wie Ministerien, Nationale Olympische Komitees oder nationale Sport(dach)verbände. Demgegenüber ist das Tool für nationale Verbände für Organisationen gedacht, die für eine Sportart oder eine Gruppe von Sportarten in einem bestimmten Land zuständig sind.

Beide ermöglichen es den jeweiligen Organisationen, den aktuellen Status ihres Systems und der damit verbundenen policies zu bewerten und Verbesserungspotenziale zu ermitteln. Die Punkte zur Selbsteinschätzung sind nachstehend aufgelistet. Zudem kann das Tool auch online ausgefüllt werden (Nationale Stellen: <https://ww2.unipark.de/uc/PEAKEval-National/>, Nationale Verbände: <https://ww2.unipark.de/uc/PEAKEval-Feds/>)

### Selbstbeurteilungsinstrument für nationale Stellen

Geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihre nationale Organisation und Ihr nationales System des Trainingswesens zutreffen.

|    |           |      |
|----|-----------|------|
| Ja | Teilweise | Nein |
|----|-----------|------|

#### Empfehlung 1 – Definition des Begriffs „Trainingswesen“

Führen Sie eine Definition des Begriffs „Trainingswesen“ ein, die genau angibt, für welche Teilbereiche die Definition gilt.

- Es gibt in Ihrem Land eine formale Definition des Begriffs „Trainingswesen“.
- Die Definition legt eindeutig die genauen Teilbereiche fest (z.B. Fitness, Outdoor, Freizeitsport, etc.), für die sie gilt.
- Die Definition wurde von der zuständigen staatlichen Stelle, dem zuständigen Sport(dach)verband oder dem zuständigen Olympischen Komitee anerkannt.
- Die Definition beschreibt die Eigenschaften einer Trainerin bzw. eines Trainers, die die Trainertätigkeit von verwandten Berufen abgrenzt.
- Es gibt eine Beschreibung der spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten von Trainerinnen und Trainern.

#### Empfehlung 2 – Verantwortliche Organisation(en)

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

- Das Trainingswesen wurde im Rahmen der nationalen Sportstrategie als Priorität eingestuft.

- Die Zuständigkeit und Finanzierung für die Entwicklung des Trainingswesens wurde einer oder mehreren Organisationen zugewiesen.
- Die Aufgaben und Zuständigkeiten der Organisation(en) sind klar festgelegt (z.B. durch Gesetze, Vorschriften, strategische Dokumente, Grundsatzdokumente) und wurden öffentlich bekannt gemacht.
- Um einen Interessenkonflikt zu vermeiden, dass ein und dieselbe Organisation sich für Trainerinnen und Trainer einsetzt und sie gleichzeitig lizenziert, wurden die Zuständigkeiten auf verschiedene Organisationen verteilt, die entweder für die Lizenzierung und Disziplinierung von Trainerinnen und Trainern oder für die Vertretung und das Eintreten für Trainerinnen und Trainer zuständig sind.

### **Empfehlung 3 – Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung**

**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.**

- Es wird ein sportartenübergreifendes nationales Register für Trainerinnen und Trainer geführt, dessen Schwerpunkt auf ihrer Ausbildung liegt.
- Jeder Sportverband ist verpflichtet, eine Datenbank zu führen, in der der Abschluss formaler Trainerausbildungsprogramme erfasst wird.
- Das nationale Register hält die aktuellen europäischen und nationalen Datenschutzgesetze (z.B. DSGVO) ein.
- Die Forschung im Bereich des Trainingswesens (bei der die Trainerin bzw. der Trainer Gegenstand der Forschung ist; einschließlich Forschung zu Wirksamkeit und Auswirkungen von Programmen im Bereich des Trainingswesens, geschlechtsspezifischen Unterschieden, aktuellem Status und Bedürfnissen von Trainerinnen und Trainern) wird als ein Bereich für die nationale Sportforschungsförderung eingestuft.

### **Empfehlung 4 – Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung**

**Stellen Sie die Qualität von Ausbildungsprogrammen für Trainerinnen und Trainer in Ihrem Land sicher, die mit Ihrem nationalen Qualifikationsrahmen übereinstimmen (und die Arbeit der Trainerentwicklerinnen und -entwickler unterstützen und von diesen unterstützt werden).**

- Die Sportbehörden haben eine Politik verabschiedet, die das Trainingswesen und die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern als wichtige Elemente der nationalen Sportpolitik ausweist.
- Trainerinnen und Trainer haben Zugang zu internationalen Programmen (z.B. Olympic Solidarity, IFs, WADA, ICCE).
- Eine Politik für die Trainerausbildung legt einen Ausbildungsweg für Trainerinnen und Trainer fest, auf dem sie sich weiterentwickeln und Qualifikationen erlangen können.
- Es wurden Richtlinien verabschiedet, die Qualifikationen und Standards für Trainerinnen und Trainer in verschiedenen Sportarten anerkennen, die mit dem Nationalen Qualifikationsrahmen (sofern vorhanden) im Einklang stehen.

- Im Land werden in vielen Sportarten Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer angeboten, die mit den nationalen policies und Standards für die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern im Einklang stehen.
- Es wurden Qualifikationsstandards für Trainerinnen und Trainer auf verschiedenen Ebenen verabschiedet und umgesetzt.
- Das Ausbildungsangebot für Trainerinnen und Trainer wird regelmäßig evaluiert und es werden Verbesserungen ermittelt und die Fortschritte überwacht.
- Die Ausbildung für Trainerinnen und Trainer erfolgt kontextbezogen (z.B. Für Freizeitsport, Jugend-/Entwicklungssport, Leistungssport).
- Qualifikationen für Trainerinnen und Trainer wurden ausdrücklich in den Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) des Landes aufgenommen.
- Es gibt Programme für die gegenseitige Anerkennung von Ausbildungsprogrammen für Trainerinnen und Trainer, die innerhalb des Sportsektors (z.B. von Sportverbänden) und im Rahmen von (Diplom-)Studiengängen an Hochschulen angeboten werden.
- Es wurde eine Politik umgesetzt, die die Verantwortlichkeiten und Ausbildungsanforderungen für Trainerentwicklerinnen und -entwickler festlegt.
- Es gibt Programme für Trainerentwicklerinnen und -entwickler für deren Auswahl, Ausbildung und Beurteilung.

## Empfehlung 5 – Sicherer Sport (angewandt auf das Trainingswesen)

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

- Die nationale Behörde hat eine Politik für sicheren Sport aufgestellt, die einen eigenen Verhaltenskodex umfasst, und sie verlangt von allen nationalen Organisationen, einen Kodex vom jeweiligen Vorstand verabschieden zu lassen.
- Die Organisationen müssen eine Richtlinie zu Missbrauch und Belästigung verabschieden und umsetzen, die für alle Mitglieder (Sportlerinnen/Sportler, Trainerinnen/Trainer, Verwaltungspersonal, Freiwillige) gilt.
- Die Organisationen müssen einen Verhaltenskodex für das Trainingswesen verabschieden und umsetzen.
- Trainerinnen und Trainer müssen sich einem Prüfungsverfahren (z.B. Leumundsprüfung) unterziehen, bevor sie mit bestimmten Personengruppen (z.B. Kindern und Jugendlichen, Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen) arbeiten dürfen.
- Es wurden Präventionsmechanismen, einschließlich einer Kommunikationsstrategie, und obligatorische (Fort-)Bildungsprogramme eingeführt.
- Organisationen müssen über Untersuchungs- und Disziplinarverfahren verfügen, um Personen, die gegen die Richtlinie zu Missbrauch und Belästigung oder den Ethik-/Verhaltenskodex für Trainerinnen und Trainer verstoßen, entlassen zu können.

## Empfehlung 6 – Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer

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

- Es wird eine Policy verabschiedet, die von allen Verbänden und ihren Mitgliedsvereinen verlangt, Mindestqualifikations- und Verhaltensstandards für ihre Trainerinnen und Trainer festzulegen.
- Es wird eine Policy verabschiedet, wonach Trainerinnen und Trainer über eine Lizenz verfügen müssen, um Sporttreibende zu trainieren.
- Die Trainerlizenz muss regelmäßig verlängert werden.
- Das nationale Lizenzvergabesystem umfasst die Anforderung, aktiv als Trainerin oder Trainer tätig zu sein, und erfüllt die Anforderungen im Hinblick auf Mindestausbildungsstandards/-qualifikationen, kontinuierliche berufliche Weiterbildung, Mindestaltersanforderungen, Verhaltens-/Sicherheits-/Fürsorge-/Gleichbehandlungskodizes, öffentliche Haftpflicht- und persönliche Unfallversicherung.
- Bei Verstößen von Trainerinnen oder Trainern gegen den Verhaltenskodex ist ein Disziplinarverfahren vorgesehen, das zum Entzug der Lizenz führen kann.
- Die Zuständigkeit für die Regulierung des Trainingswesens ist einer Organisation zugewiesen (z. B. einer Behörde, einem Aufsichtskollegium oder einer ähnlichen Struktur).
- Nur lizenzierte Trainerinnen und Trainer können bei national anerkannten Wettbewerben tätig sein.

## Empfehlung 7 – Unterstützung für Trainerinnen und Trainer

**Führen Sie Mechanismen zur Unterstützung von ehrenamtlichen und bezahlten Trainerinnen und Trainern ein.**

- Es gibt Leitlinien für Mindestarbeitsbedingungen und Anstellungsverträge.
- Alle bezahlten Trainerinnen und Trainer haben umfassende Anstellungsverträge, in denen (mindestens) Bezahlung, Arbeitszeiten, Urlaubsgeld, Pflichten, Rentenansprüche, Versicherungsschutz, Probezeit, Kündigungs-/Disziplinar- und Beschwerdeverfahren, Datenschutz und Datenschutzrichtlinien geregelt sind.
- Es gibt Online-Ressourcen (z. B. Trainingstipps, Ausbildungspläne, Foren, Forschung) zur Unterstützung von Trainerinnen und Trainern.
- Es gibt eine rechtliche/formale Definition bzw. einen rechtlichen/formalen Standard für die Freiwilligenarbeit einschließlich einer klaren Unterscheidung zwischen ehrenamtlicher Tätigkeit und Beschäftigungsverhältnis.
- Es gibt Auszeichnungen, Veranstaltungen oder Anreize, um die Beiträge von Trainerinnen und Trainern auf allen Ebenen zu würdigen.

## Empfehlung 8 – Frauen im Trainingswesen

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

- Die nationale Behörde hat eine Politik zur Gleichstellung der Geschlechter aufgestellt, die auch Leitlinien für eine geschlechtsneutrale Sprache enthält.
- Es wurden Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im Sport, auch im Trainingswesen, eingeführt.
- Die Kommunikations- und die Anerkennungspolitik für Trainerinnen und Trainer verlangen bei Programmen zur Anerkennung oder Förderung von Trainerinnen und Trainern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Geschlechtern (z. B. Berichterstattung auf der Website, Trainerin/Trainer des Jahres usw.).
- Programme und Förderung bieten zusätzliche Ausbildungsmöglichkeiten für Trainerinnen.
- Trainerinnen werden als Vorbilder in Veröffentlichungen vorgestellt.
- Forschungspolitik fördert die Forschung im Bereich des Trainingswesens mit weiblichen Probanden.
- Die nationale Behörde hat eine spezielle Politik für Frauen im Trainingswesen aufgestellt.
- Die nationale Behörde hat eine flexible Politik für Frauen im Trainingswesen aufgestellt, die auf einer Konsultation mehrerer Interessengruppen beruht und regelmäßig überprüft wird.
- Die Einstellungspolitik für Trainerinnen und Trainer sieht ein gemischtes Geschlechterverhältnis in Auswahlkomitees und auf Auswahllisten für Bewerbungsgespräche vor.
- Trainerinnen haben in Bezug auf die Kinderbetreuung für Trainingslager und Wettkämpfe Anspruch auf Unterstützung.

## Empfehlung 9 – 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, Invalidität usw.).

- Die nationale Behörde hat Strategien zur Verbesserung von Vielfalt und Inklusion verabschiedet.
- Die nationale Behörde verfügt über eine Politik für Vielfalt und Inklusion.
- Die nationale Behörde verfügt über Strategien zur Umsetzung der Politik für Vielfalt und Inklusion.
- Es wurden positive Maßnahmen ergriffen, um Vorbilder aus unterrepräsentierten demografischen Gruppen zu identifizieren und diese für Marketing, Werbung und Ausbildung einzusetzen.
- Die nationale Behörde überwacht die Vielfalt und Einbeziehung von unterrepräsentierten Gruppen im Trainingswesen.
- Die nationale Behörde hat eine Politik verabschiedet, die unterrepräsentierte Gruppen im Trainingswesen anerkennt.
- Alle nationalen Verbände müssen die Regierungspolitik zu Vielfalt und Inklusion einhalten.

- Es werden Ziele festgelegt und überwacht, um die Vielfalt zu fördern und die Anzahl der Personen aus unterrepräsentierten Gruppen, die ins Trainingswesen einsteigen und eine Laufbahn als Trainee oder Trainer durchlaufen, zu erhöhen.
- Es gibt eine öffentliche Anerkennung für Organisationen, die positive Schritte zur Steigerung der Vielfalt ihrer Belegschaft unternehmen.

## Selbstbeurteilungsinstrument für nationale Verbände

Geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihre nationale Organisation und Ihr nationales System des Trainingswesens zutreffen.

|    |           |      |
|----|-----------|------|
| Ja | Teilweise | Nein |
|----|-----------|------|

### Empfehlung 1 – Definition des Begriffs „Trainingswesen“

Führen Sie eine Definition des Begriffs „Trainingswesen“ ein, die genau angibt, für welche Teilbereiche die Definition gilt.

- Es gibt in Ihrem Verband eine formale Definition des Begriffs „Trainingswesen“.
- Es gibt eine Beschreibung der spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten von Trainerinnen und Trainern in Ihrer Sportart.

### Empfehlung 2 – Verantwortliche Abteilung(en)

Legen Sie eindeutig eine Abteilung in Ihrem Verband fest, die für die Entwicklung, Förderung und Verwaltung des Trainingswesens verantwortlich ist.

- Der Verband hat das Trainingswesen in seine Strategie aufgenommen.
- Es wurde eine Grundsatzerklärung in Bezug auf das Trainingswesen vom Verband dokumentiert und verabschiedet.
- Der Verband hat eine Umsetzungsstrategie und spezielle Ziele für die Entwicklung des Trainingswesens verabschiedet und die Verantwortung einem Ausschuss für das Trainingswesen bzw. einem Fachausschuss und einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter (oder einer bzw. einem Freiwilligen bei Organisationen ohne angestellte Fachkräfte) übertragen.
- Der Verband beschäftigt eine Managerin bzw. einen Manager für das Trainingswesen, die bzw. der für die Entwicklung und Förderung des Trainingswesens zuständig ist, und eine Reihe von Mitarbeitenden, Abteilungen oder Ausschüssen unterstützt die Umsetzung des Plans für das Trainingswesen des Verbands.
- Die Auswirkungen der Umsetzungsstrategie werden regelmäßig überprüft und überarbeitet.

### Empfehlung 3 – Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung

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

- Der Verband erstellt eine Datenbank, in der der Abschluss formaler Ausbildungsprogramme für Trainerinnen und Trainer erfasst wird, pflegt diese und hält sie auf dem neuesten Stand.
- Die Trainerentwicklerinnen und -entwickler werden in den Datenerfassungsabläufen geschult.
- Das Register des Verbands hält die aktuellen europäischen und nationalen Datenschutzbestimmungen (z.B. DSGVO) ein.
- Der Verband hält sich an die Richtlinien des sportartenübergreifenden, nationalen Registers für Trainerinnen und Trainer, sofern ein solches existiert, und reicht seine Unterlagen zur Trainerausbildung zur Eingabe in das nationale Register ein.
- Die Datenbank wird auf dem neuesten Stand gehalten und um die demografischen Daten der Trainerinnen und Trainer (Alter, Geschlecht, Beschäftigungsstatus usw.) für die Eingabe in das nationale Register für Trainerinnen und Trainer erweitert.
- Der Verband führt und aktualisiert jährlich Informationen darüber, ob eine Trainerin bzw. ein Trainer aktiv als solche(r) tätig ist.
- Der Verband weist das Trainingswesens als einen Bereich von Interesse in seinem Sportforschungsprogramm aus.
- Die Datenbank wird auf dem neuesten Stand gehalten und um die demografischen Daten der Trainerinnen und Trainer (Alter, Geschlecht, Beschäftigungsstatus usw.) für die Eingabe in das nationale Register für Trainerinnen und Trainer erweitert.
- Der Verband veröffentlicht einen jährlichen Bericht, in dem die Stärken und Lücken des nationalen Systems des Trainingswesens aufgezeigt werden.

### Empfehlung 4 – Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und NQR-Anpassung

**Stellen Sie die Qualität von Ausbildungsprogrammen für Trainerinnen und Trainer in Ihrem Verband sicher, die mit Ihrem nationalen Qualifikationsrahmen übereinstimmen (und die Arbeit der Trainerentwicklerinnen und -entwickler unterstützen und von diesen unterstützt werden).**

- Der Verband hat eine Politik verabschiedet, die das Trainingswesen und die Trainerausbildung als wichtige Elemente seiner nationalen Strategie umfasst.
- Es wurde eine Umsetzungsstrategie für die Politik für die Trainerausbildung verabschiedet.
- Die policy des Verbandes zur Trainerausbildung legt einen Ausbildungsweg für Trainerinnen und Trainer fest, auf dem sie sich weiterentwickeln und Qualifikationen erlangen können.
- Die policy steht mit den nationalen Leitlinien für Qualifikationen und Standards für Trainerinnen und Trainer (sofern vorhanden) in Einklang.
- Der Verband nutzt Programme internationaler Organisationen (z. B. IOC, IFs, WADA, ICCE, etc.) zur Unterstützung seiner Trainerausbildung.

- Der Verband ergänzt sein Ausbildungsangebot durch externe Organisationen, um zu gewährleisten, dass die Trainerinnen und Trainer Zugang zu Lehrplänen mit fortschrittlichem Trainingswissen und fortschrittlichen Trainingsfähigkeiten haben.
- Der Verband verfügt über eine definierte Trainerausbildung und bietet ein systematisches und fortschrittliches Ausbildungsprogramm für Trainerinnen und Trainer an, das mit der nationalen Politik und den Standards für die Trainerausbildung im Einklang steht und die Anforderungen der Trainerinnen und Trainer und der Vereine erfüllt.
- Die Politik des Verbands für das Trainingswesen umfasst Ausbildungswege für Trainerinnen und Trainer, die in unterschiedlichen Kontexten, wie z.B. im Freizeit-, Jugend-/Entwicklungs- und Hochleistungssport, tätig sind.
- Die Qualifikationen des Verbands für Trainerinnen und Trainer sowie für Trainerentwicklerinnen und -entwickler wurden ausdrücklich in den Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) des Landes aufgenommen.
- Das Ausbildungsprogramm für Trainerinnen und Trainer differenziert und bietet angemessene, vielfältige, formale und informelle Lernmöglichkeiten für Trainerinnen und Trainer, die mit Sporttreibenden in unterschiedlichen Kontexten arbeiten.
- Der Verband führt Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Programmevaluierung in allen Trainings- und Trainerentwicklungskontexten durch.
- Der Verband erkennt innerhalb seines Qualifikationsrahmens Trainerinnen und Trainer sowie Trainerentwicklerinnen und -entwickler an, die im Rahmen von (Diplom-)Studiengängen ausgebildet wurden.
- Die Politik des Verbands definiert die Auswahl- und Bewertungskriterien, die Ausbildungsanforderungen und die Unterstützungsangebote für die Trainerentwicklerinnen und -entwickler.
- Der Verband unterstützt die Trainerentwicklerinnen und -entwickler sowohl in formellen Workshops als auch durch informelle Einzelunterstützung vor Ort (z. B. Beobachtung/Beurteilung, Mentoring, etc.).

### Empfehlung 5 – Sicherer Sport (angewandt auf das Trainingswesen)

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

- Der Verband hat eine Richtlinie und Umsetzungsstrategie für sicheren Sport verabschiedet, die auch einen Verhaltenskodex für Trainerinnen und Trainer umfasst.
- Alle Trainerinnen und Trainer, die an Aktivitäten des Verbands beteiligt sind, müssen den Verhaltenskodex für Trainerinnen und Trainer unterzeichnen.
- Der Verband hat eine Richtlinie zu Missbrauch und Belästigung, die für alle (Sportlerinnen/Sportler, Trainerinnen/Trainer, Verwaltungspersonal, Freiwillige, Trainerentwicklerinnen/-entwickler) gilt.
- Die Strategie für sicheren Sport (die auch eine Unterrichtung zu Ethik im Trainingswesen und zur Sicherheit von Sportlerinnen und Sportlern umfasst) wurde umgesetzt.
- Es gibt Prüfungsverfahren für alle Trainerinnen und Trainer, die mit gefährdeten Gruppen (z.B. Kindern und Jugendlichen, Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen) arbeiten.

- Die Disziplinarpolitik des Verbandes sieht wirksame Mechanismen vor, um gegen Trainerinnen und Trainer und andere Personen, die gegen die Richtlinie zu Missbrauch und Belästigung verstoßen, disziplinarisch vorzugehen (und diese gegebenenfalls aus ihrer Tätigkeit zu entlassen).
- Die policy und die Umsetzungsstrategie werden regelmäßig überprüft und aktualisiert.
- Die Identität von Trainerinnen und Trainern, gegen die disziplinarische Maßnahmen wegen eines Verstoßes gegen den Verhaltenskodex ergriffen werden, wird öffentlich zugänglich gemacht, um ein abgestimmtes Vorgehen mit anderen Gerichtsbarkeiten (anderen Ländern oder Verbänden) zu gewährleisten.
- Es werden Beauftragte für sicheren Sport geschult und ernannt und es gibt ein zuverlässiges, sicheres, vertrauliches und unparteiisches Meldesystem (einschließlich Hotline, Beschwerdemanagement und Aufzeichnungen).
- Es gibt Untersuchungsverfahren, um eine gerechte Anwendung der Disziplinarpolitik zu gewährleisten.
- Es gibt Präventionsmechanismen, einschließlich einer Kommunikationsstrategie und obligatorischer Schulungsprogramme für das gesamte Personal (Verwaltungspersonal, Trainerinnen/Trainer, Funktionärinnen/Funktionäre, Sportlerinnen/Sportler; einschließlich aller Personen mit besonderen Bedürfnissen).

## Empfehlung 6 – Lizenzvergabe für Trainerinnen und Trainer

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

- Eine Richtlinie, die von Trainerinnen und Trainern verlangt, dass sie Mindestausbildungs- und -verhaltensstandards erfüllen, um bei vom Verband anerkannten Wettkämpfen als Trainerin oder Trainer tätig zu sein oder in vom Verband anerkannten Teams mitzuwirken, wird verabschiedet.
- Es gibt ein Lizenzvergabesystem für Trainerinnen und Trainer, das eine aktive Tätigkeit als Trainerin bzw. Trainer verlangt und die Mindestanforderungen an Ausbildung, Verhalten und rechtliche Standards (z. B. Qualifikationen, Versicherung, Schutzmaßnahmen usw.) erfüllt.
- Trainerinnen und Trainer können nur dann an vom Verband anerkannten Aktivitäten teilnehmen, wenn sie im Besitz einer aktuellen und gültigen Lizenz sind.
- Bei Verstößen von Trainerinnen oder Trainern gegen den Verhaltenskodex ist ein Disziplinarverfahren vorgesehen, das zum Entzug der Lizenz und zum Verlust der Berechtigung zur Teilnahme an Verbandsaktivitäten führen kann.

## Empfehlung 7 – Unterstützung für Trainerinnen und Trainer

**Führen Sie Mechanismen zur Unterstützung von ehrenamtlichen und bezahlten Trainerinnen und Trainern ein.**

- Der Verband verfügt über eine policy und Strategie für den Einsatz, die Rekrutierung und die Unterstützung von ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainern.
- Es gibt formale Richtlinien und Verfahren für die Rekrutierung und Auswahl von ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainern, insbesondere derjenigen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten.

- Die Verbände erkennen die Bedeutung der ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainer offen an; das Engagement und die Zufriedenheit der ehrenamtlich Tätigen werden überwacht; Auszeichnungen, Veranstaltungen oder Anreize werden eingesetzt, um die Beiträge und den Status der ehrenamtlichen Trainerinnen und Trainer anzuerkennen und zu würdigen.
- Für ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer gibt es ein gut konzipiertes Orientierungsprogramm und Beratung zu ihrer beruflichen Laufbahn.
- Es gibt ein Management für ehrenamtliche Trainerinnen und Trainer (Verantwortlichkeiten, Rollen, Arbeitsbelastung und Rechte am Arbeitsplatz (einschließlich Risikobeurteilung, Gesundheitsschutz und Sicherheit, Beschwerdeverfahren)).
- Eine umfassende Stellenbeschreibung und eine Personenspezifikation (einschließlich anerkannter Mindestqualifikationen von Trainerinnen und Trainern und (gegebenenfalls) Alter werden verlangt, um eine angemessene Rekrutierung und Auswahl zu gewährleisten).
- Trainerinnen und Trainer verfügen über ein gut konzipiertes Orientierungsprogramm, das die Bereiche Gesetzgebung (z.B. Risiken, Datenschutz), Einhaltung von vertraglichen Verpflichtungen zu Ethik/Verhalten/Gleichstellung und obligatorische Sportprogramme abdeckt.
- Alle bezahlten Trainerinnen und Trainer werden durch regelmäßige Treffen, Trainingsbedarfsanalysen und eine persönliche Entwicklungsplanung betreut.
- Es gibt eine starke Kultur der beruflichen Entwicklung mit einer Reihe von zugänglichen, branchenweit anerkannten Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die sowohl in finanzieller als auch in zeitlicher Hinsicht vom Verband unterstützt werden.

## Empfehlung 8 – Frauen im Trainingswesen

**Setzen Sie passende, evidenzbasierte policies oder Programme auf nationaler Ebene zur Unterstützung von Frauen im Trainingswesen um.**

- Der Verband hat eine policy zur Gleichstellung der Geschlechter aufgestellt, die auch Leitlinien für eine geschlechtsneutrale Sprache enthält.
- Der Verband hat Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im Sport, auch im Trainingswesen, eingeführt.
- Die Einstellungspolitik für Trainerinnen und Trainer sieht ein gemischtes Geschlechterverhältnis in Auswahlkomitees und auf Auswahllisten für Bewerbungsgespräche vor.
- Die Kommunikations- und die Anerkennungspolitik für Trainerinnen und Trainer verlangen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Geschlechtern bei Programmen zur Anerkennung oder Förderung von Trainerinnen und Trainern (z. B. Berichterstattung auf der Website, Trainerin/Trainer des Jahres usw.).
- Der Verband stellt Trainerinnen als Vorbilder in Veröffentlichungen vor.
- Männliche Fürsprecher innerhalb des Verbandes fungieren als Mentoren für Trainerinnen, die für Vereine, Trainingszentren und den Verband arbeiten.

- Die Verantwortung für die Planung und Überwachung der Bemühungen zur Verbesserung der Arbeitsplatzkultur für Trainerinnen liegt bei einer Führungskraft.

## Empfehlung 9 – 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, Rasse und ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Klasse, Fähigkeiten, Alter, religiöse Überzeugungen, Invalidität usw.).

- Der Verband hält die Gesetze zu Vielfalt und Inklusion ein.
- Bei Kursen für das Trainingswesen und für Trainerentwicklerinnen und -entwickler werden unterrepräsentierte Gruppen gezielt angesprochen, was gegebenenfalls auch Kurse speziell für Minderheitengruppen umfassen kann.
- Der Ethikkodex des Verbandes fördert die Achtung und den Wert der menschlichen Vielfalt und wird von allen Mitgliedern unterzeichnet.
- Der Verband führt ein Audit durch, um Daten zur Vielfalt von Vorstandsmitgliedern, leitenden Angestellten, Trainerentwicklerinnen und -entwicklern sowie Trainerinnen und Trainern zu erlangen.
- Der Verband initiiert die Entwicklung einer Strategie, um die Anzahl der im Trainingswesen tätigen Personen aus unterrepräsentierten Gruppen zu erhöhen.
- Obligatorische Schulungen zum Thema Vielfalt/Inklusion für alle Vorstands- und Ausschussmitglieder, Beschäftigten, Trainerentwicklerinnen und -entwickler, Trainerinnen und Trainer und Funktionärinnen und Funktionäre, um integrative Praktiken und Verhaltensweisen in ihrer Kultur zu verankern.
- Der Verband verfügt über eine spezifische policy für Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion mit klaren positiven Maßnahmen, an Vielfalt ausgerichteten Einstellungszielen und Ausbildungsprogrammen, die regelmäßig überprüft werden.
- Das Engagement des Verbandes für Vielfalt/Inklusion und das Bestreben, die Anzahl der Personen aus unterrepräsentierten Gruppen zu erhöhen, werden intern und extern kommuniziert; Programme für positive Maßnahmen werden in alle policies aufgenommen und Daten zur Vielfalt jährlich veröffentlicht und mit den Zielvorgaben verglichen.

## Kapitel 14: Fazit

---

Eine politische Basis für ein effektives System des Trainingswesens beinhaltet Klarheit darüber, **für wen die Maßnahmen bestimmt sind** (die Definition des Begriffs „Trainingswesen“ und die Festlegung der verantwortlichen Organisationen), **wie die Ergebnisse der policy gemessen werden sollen** (Register für Trainerinnen und Trainer und Forschung), über **die Ausbildung, Regulierung und Unterstützung der Beschäftigten** (Ausbildung von Trainerinnen und Trainern, sicherer Sport, Lizenzvergabe, und Unterstützung für Trainerinnen und Trainer), und **die Einbeziehung unterrepräsentierter Gruppen** (Vielfalt im Trainingswesen).

Dieser Rahmen bietet nationalen Sportverbänden eine Orientierungshilfe bei der Entwicklung eines hochentwickelten Systems des Trainingswesens, das qualitativ hochwertige Führung im Trainingswesen leisten kann, um das Sporterlebnis der Teilnehmenden in allen Phasen der sportlichen Laufbahn zu verbessern.

## 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>