

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Kolenc

**Oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v
Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nina Kolenc

Mentor: izr. prof. dr. Samo Pavlin

Somentor: izr. prof. dr. Frane Erčulj

**Oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v
Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

Ekipa je kot ogledalo, saj odseva svojega vodjo.

Tara VanDerveer

ZAHVALA

Na tem mestu se zahvaljujem vsem, ki ste mi pri pripravi magistrskega dela pomagali in mi stali ob strani.

Prav lepo se zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Samu Pavlinu s Fakultete za družbene vede, Univerze v Ljubljani in somentorju izr. prof. dr. Franetu Erčulju s Fakultete za šport, Univerze v Ljubljani, za vse strokovne napotke, moralne vzpodbude in vsestransko pomoč pri usmerjanju magistrskega dela.

Za jezikovni pregled magistrskega dela se zahvaljujem lektorici Danici Perger.

Iskreno se zahvaljujem vsem košarkarskim trenerjem, sodelujočim v raziskavi.

Nenazadnje se iskreno zahvaljujem svojim najbližjim, ki ste me spodbujali pri delu in verjeli vame.

Hvala vsem, ki ste mi kakorkoli pomagali pri nastajanju tega dela, pa se vam nisem poimensko zahvalila.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a NINA KOLENC, z vpisno številko 21051120, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom:
OBLIKOVANJE KOMPETENČNEGA PROFILA KOŠARKARSKEGA TRENERJA V SLOVENIJI.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagijatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagijatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 7. maj 2015

Podpis avtorja/-ice: Nina Kolenc

POVZETEK

Oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji

Uvod. Magistrsko delo obravnava oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na tri dimenzije: a) karierno stopnjo košarkarskega trenerja, b) trg dela košarkarskega trenerja, c) starostno kategorijo vadečih.

Teoretska izhodišča predstavljajo sodobne smernice mednarodnega sveta trenerjev, ki pomenijo odmak od tradicionalnega pogleda na delovno mesto trenerja (Petry in drugi 2005; International Council for Coach Education 2010; Duffy 2011; Duffy in drugi 2011; Kostopoulus 2011; International Sports Coaching Framework 2012; International Sports Coaching Framework 2013), z dolgoročnim ciljem, ki prepozna delo športnega trenerja kot poklic.

V teoretičnem delu magistrskega dela so opisane analiza dela, splošna teorija kompetenc, modeli kompetenc, kompetenčni profili, košarkarski trener, modeli kompetenc v športu in kompetenčni profili trenerja v športu. V empiričnem delu predstavljamo izsledke raziskav z razpravo o profilih košarkarskih trenerjev v Sloveniji in končno oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Domneve. Domnevali smo, da se kompetenčni modeli košarkarskega trenerja začetnika in vrhunškega košarkarskega trenerja ter modeli košarkarskega trenerja za šport za vse in vrhunski šport v Sloveniji razlikujejo v tako veliki meri, da je nujno potrebna izdelava ločenih kompetenčnih modelov.

Metode. Z metodo fokusnih skupin in polstrukturiranimi intervjuji smo izdelali in preverili kompetenčne profile košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na tri dimenzije (karierna stopnja/trg dela/starost vadečih). V empiričnem delu je skupaj sodelovalo 25 respondentov (košarkarskih trenerjev in/ali profesorjev športne vzgoje).

Ugotovili smo, da je poklic košarkarskega trenerja najbolj smiselno proučevati in razvijati s kompetenčnim modelom košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki ga oblikuje 6 kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja in nabor 34 kompetenc. Na novo smo oblikovali opredelitve 7 vlog košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Z oblikovanjem kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji smo postavili prvi kompetenčni model košarkarskega trenerja v Sloveniji kot tudi prvi kompetenčni model športnega trenerja v Sloveniji. Z oblikovanjem kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na tri dimenzije (karierna stopnja/ trg dela /starost vadečih) smo opravili eno izmed redkih raziskav, po javno dostopnih podatkih, na področju kompetenc košarkarskega trenerja v svetu.

Sklepi. Osnovni domnevi, da je potrebno izdelati ločene kompetenčne modele za košarkarskega trenerja v Sloveniji, glede na karierno stopnjo košarkarskega trenerja in segment trga dela košarkarskega trenerja, smo delno potrdili.

KLJUČNE BESEDE: Kompetence, kompetenčni profil, trener, košarkarski trener, košarka.

ABSTRACT

Modeling Competence Profile of Basketball Coach in Slovenia

Introduction. My master thesis deals with forming a competency profile of a basketball coach in Slovenia, according to three dimensions: a) career level of a basketball coach. b) labour market of a basketball coach and c) age category of the exercising.

Theoretical bases represent modern guidelines of the International Council of coaches that represent a deviation from the traditional view on the coach's job (Petry and others 2005; International Council for Coach Education 2010; Duffy 2011; Duffy and others 2011; Kostopoulus 2011; International Sports Coaching Framework 2012; International Sports Coaching Framework 2013) with the long-term objective, which recognizes the work of a coach as a profession.

In the theoretical part of the master thesis the analysis of the work, the general theory of competence, competence models, competency profiles, a basketball coach, competence models in sport and competence profiles of a coach in the sport are being described. In the empirical part we present the research findings with the debate on the profiles of basketball coaches in Slovenia and finally modeling competence profile of basketball coach in Slovenia.

Assumptions. We hypothesized that the competency models of a basketball coach beginner and the basketball top coach and basketball coach models for all sports and elite sport in Slovenia differ so greatly that it is essential to design separate competence models.

Methods. Using the method of focus groups and semi-structured interviews we made and tested competency profile of a basketball coach in Slovenia, according to the three dimensions: career level, labor market and age of the exercising. In the empirical part, a total of 25 respondents participated (basketball coaches and / or teachers of physical education).

We have found out that it is most sensible to study and develop the basketball coach profession with the model of the competence basketball coach in Slovenia, formed by 6 competence profiles of a basketball coach and a set of 34 competencies. We re-designed the definition of 7 roles of a basketball coach in Slovenia.

By creating a competency profile of a basketball coach in Slovenia, we set up the first competency model of a basketball coach in Slovenia as well as the first competence model of a coach in Slovenia. By creating a competency profile of a basketball coach in Slovenia, according to three dimensions (degree of career/ labor market/ age of the exercising) we passed one of the few researches of publicly available data, in the area of competence of a basketball coach in the world.

Conclusions. The assumption that it is necessary to create a separate competency models for a basketball coach in Slovenia, according to the seniority level of a basketball coach and a segment of the labor market of a basketball coach was partly confirmed.

KEYWORDS: Competencies, competency profile, coach, basketball coach, basketball.

K A Z A L O

UVOD	9
I. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMENA IN CILJEV MAGISTRSKEGA DELA.....	9
II. METODE DELA IN DOMNEVE.....	12
III. POTENCIALNI PRISPEVEK IN OMEJITVE ZNANSTVENEGA DELA	14
IV. STRUKTURA NALOGE	16
1 KOMPETENČNI PROFIL IN KOŠARKARSKI TRENER.....	17
1.1 ANALIZA DELA	17
1.2 KOMPETENCE	23
1.3 MODELI KOMPETENC IN KOMPETENČNI PROFILI.....	35
2 POKLIC ŠPORTNEGA IN KOŠARKARSKEGA TRENERJA	39
2.1 UVOD	39
2.2 POKLIC TRENERJA IN ŠPORTNEGA TRENERJA.....	44
2.3 VRSTE IN VLOGE TRENERJA	48
2.4 KARIERNE POTI IN STOPNJE TRENERJA	49
2.5 NALOGE TRENERJA	52
2.6 USPEŠNOST TRENERJA	59
2.7 KOMPETENCE TRENERJA	63
2.8 MODELI DELOVNIH NALOG, KOMPETENC IN OSTALI VIDIKI DELA ŠPORTNIH TRENERJEV	68
3 METODE IN TEHNIKE RAZISKOVANJA.....	78
3.1 NAČRT RAZISKAVE.....	79
3.2 METODE IN TEHNIKE ZBIRANJA PODATKOV	79
3.3 VZOREC	82
4 REZULTATI	86
4.1 KOŠARKARSKI TRENER IN KARIERNE STOPNJE.....	86
4.2 KOŠARSKI TRENER IN STAROSTNE KATEGORIJE VADEČIH.....	92
4.3 ANALITIČNA PRIMERJAVA NALOG KOŠARKARSKEGA TRENERJA.....	95
4.4 ANALITIČNA PRIMERJAVA KOMPETENC IN VLOG KOŠARKARSKEGA TRENERJA.....	103
4.5 OBLIKOVANJE KOMPETENČNEGA PROFILA KOŠARKARSKEGA TRENERJA IN SINTEZNI MODEL KOMPETENC	112
4.6 ANALITIČNI POGLED NA RAZVOJ KOMPETENC KOŠARKARSKEGA TRENERJA V SLOVENIJI.....	120
5 RAZPRAVA	125
5.1 KOŠARKARSKI TRENER IN KARIERNA STOPNJA TRENERJA.....	125
5.2 KOŠARKARSKI TRENER IN TRG DELA	128
5.3 KOŠARKARSKI TRENER IN STAROSTNA KATEGORIJA VADEČIH	130
5.4 SMISELNOST KOMBINACIJ.....	131
5.5 REALNOST SLOVESKEGA KOŠARKARSKEGA PROSTORA IN OBLIKOVANJE KOMPETENČNEGA PROFILA KOŠARKARSKEGA TRENERJA	133
5.6 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	136
6 SKLEPNA RAZMIŠLJANJA.....	137
LITERATURA	144

PRILOGE	156
PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA UDELEŽENCE DELAVNIC	156
PRILOGA B: NOSILCI KOŠARKE V SLOVENIJI IN NJIHOVE VLOGE.....	157
PRILOGA C: DOBESEDNI PREPIS SREČANJA PRVE FOKUSNE SKUPINE	158
PRILOGA Č: DOBESEDNI PREPIS SREČANJA DRUGE FOKUSNE SKUPINE.....	185
PRILOGA D: POVABILO K SODELOVANJU V RAZISKAVI	206
PRILOGA E: PILOTSKI MODEL ZA RAZISKAVO Z INTERVJUVANCI O 6-TIH KOMPETENČNIH PROFILIH KOŠARKARSKEGA TRENERJA V SLOVENIJI	207
PRILOGA F: INTERVJU Z OSEBO A.....	208
PRILOGA G: INTERVJU Z OSEBO B	210
PRILOGA H: INTERVJU Z OSEBO C	211
PRILOGA I: OPISI KOMPETENC ZA OBLIKOVANJE KONČNIH KOMPETENČNIH PROFILOV KOŠARKARSKEGA TRENERJA V SLOVENIJI	212
PRILOGA J: SINTEZNE OPREDELITVE KOMPETENC ZA OBLIKOVANJE KONČNEGA KOMPETENČNEGA PROFILA KOŠARKARSKEGA TRENERJA V SLOVENIJI.....	230
PRILOGA K: IDENTIFICIRANA DODATNA KATEGORIJA TRENERJA ZAČETNIKA, NEKDANJEGA VRHUNSKEGA KOŠARKARJA	233

KAZALO TABEL

TABELA 2.1: PREDLAGANE KVALIFIKACIJE POSAMEZNE TRENERJEVE VLOGE	51
TABELA 2.2: VLOGE TRENERJA.....	52
TABELA 2.3: AKTIVNOSTI IN NALOGE TRENERJEV GLEDE NA TRENERJEVO VLOGO	52
TABELA 2.4: VLOGE TRENERJA IN KOMPETENCE	53
TABELA 2.5: POKLIC TRENERJA IN TRENERJEVA PODROČJA	73
TABELA 2.6: STOPNJA KOMPETENC IN ODGOVORNOSTI TRENERJA.....	76
TABELA 3.1: VPRAŠANJA ZA RAZPRAVO V FOKUSNIH SKUPINAH	80
TABELA 3.2: VPRAŠANJA ZA EVALVACIJO POROČILA	81
TABELA 4.1: OPREDELITVE TRENERJA ZAČETNIKA.....	87
TABELA 4.2: OPREDELITVE VRHUNSKEGA TRENERJA	90
TABELA 4.3: RAZDELITEV TRGA DELA KOŠARKARKEGA TRENERJA V SLOVENIJI GLEDE NA SEGMENT TRGA DELA KOŠARKARKEGA TRENERJA IN STAROSTNE KATEGORIJE VADEČIH	93
TABELA 4.4: RAZLIČNOST PODROČIJ TRGA DELA ŠPORT ZA VSE IN VRHUNSKI ŠPORT	93
TABELA 4.5: SPLOŠNE NALOGE KOŠARKARKEGA TRENERJA	95
TABELA 4.6: NALOGE KOŠARKARKEGA TRENERJA GLEDE NA TRGA DELA	96
TABELA 4.7: SINTEZNA TABELA NALOG KOŠARKARKEGA TRENERJA MLADIH GLEDE NA TRG DELA.....	99
TABELA 4.8: SINTEZNA TABELA NALOG KOŠARKARKEGA TRENERJA STAREJŠIH GLEDE NA TRG DELA.....	100
TABELA 4.9: KOMPETENCE KOŠARKARKEGA TRENERJA GLEDE NA SEGMENT TRGA DELA V SMISLU VLOG, LASTNOSTI, ZNANJA IN IZKUŠENJ	103
TABELA 4.10: KOMPETENCE KOŠARKARKEGA TRENERJA ZAČETNIKA GLEDE NA SEGMENT TRGA DELA.....	105
TABELA 4.11: KOMPETENCE VRHUNSKEGA KOŠARKARKEGA TRENERJA GLEDE NA SEGMENT TRGA DELA	107
TABELA 4.12: KOMPETENCE KOŠARKARKEGA TRENERJA MLADIH GLEDE NA SEGMENT TRGA DELA	109
TABELA 4.13: KOMPETENCE KOŠARKARKEGA TRENERJA STAREJŠIH GLEDE NA SEGMENT TRGA DELA.....	110
TABELA 4.14: OBLIKOVANI PROFIL KOŠARKARKEGA TRENERJA V SLOVENIJI.....	113

KAZALO SHEM

SHEMA 2.1: GRAFIČNA PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA TRGA.....	44
SHEMA 2.2: OKVIRNI OSNUTEK PREGLEDA KVALIFIKACIJ/IZGRADNJA KURIKULUMA	45
SHEMA 2.3: MODEL RAZVOJA TRENERJA 4 x 4.....	65

SEZNAM KRATIC

AEHESIS	Aligning a European Higher Education Structure In Sport Science
ASOIF	Association of Summer Olympic International Federations
CEDEFOP	Evropski center za razvoj poklicnega usposabljanja
DESECO	Defining and Selecting Competencies
ECC	European Coaching Council
EFRCCQ	The European. Framework for the. Recognition of Coaching. Competence and. Qualifications.
ENSSEE	The European Network of Sport Science, Education & Employment
EP	Evropsko prvenstvo
EQF	European Qualifications Framework
EU	Evropska unija
EURYDICE	The Information Network on Education in Europe
FIBA	Federal International Basketball Association
FS	Fokusne skupine
ICCE	International Council for Coach Education
ISCF	International Sports Coaching Framework
KZS	Košarkarska zveze Slovenije
MCI	Management Charter Initiative
NASPE	National Association for Sport and Physical Education
NBA	National Basketball Association
NCCA	National Collegiate Athletic Association
NCCP	National Council for Accreditation for Coach Education
NCVQ	National council for vocational
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
UCLA	University of California Los Angeles
WNBA	Womens National Basketball Association
ZDA	Združene države Amerike
ZKTS	Združenju košarkarskih trenerjev Slovenije

UVOD

I. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMENA IN CILJEV MAGISTRSKEGA DELA

V svetu je vse bolj v ospredju globalen razvoj športnega trenerstva, trga dela trenerja, kvaliteta procesa športnega treniranja in dostopnost kompetentnih trenerjev različnim skupinam vadečih ((International Council for Coach Education (v nadaljevanju ICCE)) 2010, 3) z dolgoročnim ciljem, ki prepozna delo športnega trenerja kot poklic (Petry in drugi 2005; ICCE 2010; Kostopoulus 2011; Duffy in drugi 2011; Duffy 2012; ISCF 2012; ISCF 2013). V magistrskem delu se bomo odmaknili od preveč splošnega, manj primernega tradicionalnega pogleda na kompetence za posamezno delovno mesto trenerja v športu in s tem prispevali k sodobnim smernicam ter viziji razvoja športnega trenerstva, ki ga je pripravil Mednarodni svet za izobraževanje trenerjev ((Bales 2007; ICCE 2010; International Sports Coaching Framework (v nadaljevanju ISCF) 2012; International Sports Coaching Framework 2013)).

Čeprav so nekoč v tradicionalnem kvalifikacijskem sistemu trenerjev nižje karierne stopnje trenerjev (npr. trener začetnik) povezovali s treniranjem otrok in mladih in višje karierne stopnje trenerjev (npr. vrhunski trener) s treniranjem v tekmovalnem športu, danes temu več ni tako (ISCF 2012, 17, 21). Danes so v ospredju različni profili trenerjev v športu glede na segment trga dela (šport za vse ali vrhunski šport) in glede na karierno stopnjo trenerja (trener začetnik ali vrhunski trener), ugotavljajo v raziskavi *Aligning a European Higher Education Structure In Sport Science* (v nadaljevanju AEHESIS) (Petry in drugi 2005) in v ICCE-ja (ISCF 2012; ISCF 2013). Modela kompetenc trenerja, ki sta zbrani v omenjenih gradivih, smo izbrali kot osrednja modela proučevanja kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Ključni problem našega raziskovanja je oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki nam pojasni kompetenčne profile košarkarskih trenerjev glede na:

- a) segment trga dela košarkarskega trenerja (šport za vse ali vrhunski šport) in
- b) glede na karierno stopnjo košarkarskega trenerja (trener začetnik ali vrhunski trener) ter
- c) glede na starost vadečih na podlagi mednarodnih ugotovitev (Petry in drugi 2005, ISCF 2012; ISCF 2013).

Menimo, da bi košarkarski trener moral "vedeti več o sebi, poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti ter znati upravljati z lastno karierno potjo" (Drucker 2008, 479–497). Hkrati bi

delodajalci morali vedeti več o košarkarskem trenerju, njegovem delu, kompetencah, usposabljanju itd. Zato menimo, da bomo z oblikovanjem kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji pripomogli k uporabi kompetenčnih profilov, torej k pripravi poklicnih in profesionalnih standardov, oblikovanju učnih programov, pridobivanju in selekciji kadrov, ocenjevanju uspešnosti, načrtovanju kariere (načrtovanju strokovnega, delovnega in osebnega razvoja zaposlenih), vodenju, nagrajevanju, oblikovanju in sistemizaciji dela, razvoju posebnih znanj in strateškemu načrtovanju.

Za osrednjo teorijo kompetenc košarkarskega trenerja smo v naši nalogi izbrali teoriji kompetenc po Perrenoudu (1997) in Spencer in Spencer (1993). Perrenoud (1997 v Svetlik v Kohont in Svetlik 2005, 13) opredeljuje kompetence kot tiste, ki omogočajo trenerju **"aktiviranje, uporabo in povezavo pridobljenega znanja v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah."** Podobno menita Spencer in Spencer (1993), ko pravita, da se "kompetence oblikujejo z delom v določeni organizaciji, s prakso v njej, zato bi bilo potrebno kompetentnost vedno ocenjevati v okviru delovne situacije oziroma v okviru organizacije, v kateri posameznik deluje." Pravita, da je kompetentnost odvisna od naslednjih treh dejavnikov: delovne situacije, posameznika in organizacije.

V nalogi bomo iskali kombinacijo strokovnega znanja, veščin, osebnostnih lastnosti in sposobnosti košarkarskega trenerja, ki jih bomo opredelili v kompetenčnem profilu košarkarskega trenerja v Sloveniji. Menimo, da bi si vsaka organizacija morala prizadevati za odkrivanje in razvoj kompetenc zaposlenih, zato smo storili prvi korak in izdelali kompetenčni model. Z njim smo poiskali ključne povezave med osnovnimi zahtevami dela in znanjem, veščinami, sposobnostmi in vedenjskimi značilnostmi, potrebnimi za uspešno delovanje. Pri oblikovanju kompetenčnega modela smo najprej v empiričnem delu naredili analizo procesa dela, organizacijske kulture in okolja, v katerem organizacija deluje. Nato smo na ravni zahtevanih kompetenc določiti s tistimi, ki ga opravljajo. Oblikovan kompetenčni profil omenjenega delovnega mesta nam bo v nadaljevanju pomagal učinkovito načrtovanje kariere poti, usposabljanja in razvoja košarkarskega trenerja, postaviti sistem nagrajevanja, omogočal vpogled v prednosti in slabosti košarkarskih trenerjev, načrtovanje razvoja kompetenc itd.

Potrebno je omeniti, da je izhodišče za pripravo teme magistrskega dela plod mojega večletnega zanimanja in spremljanja področja košarke in menedžmenta človeških virov. Na podlagi osebnih izkušenj v košarki (kot nekdanje košarkarske reprezentantke Slovenije z

igralskimi izkušnjami iz Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) ter menedžmenta (opravljanje različnih vodilnih in vodstvenih funkcij v neprofitni Rotary organizaciji na lokalni, regionalni in mednarodni ravni; podiplomskega magistrskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja) sem se tudi na podlagi pregleda domače in tuje literature ter podatkih pridobljenih skozi pripravo teme magistrskega dela odločila za temo, ki jo bom poglobljeno raziskala.

V besedilu magistrskega dela je uporabljen termin košarkarski trener in se nanaša na oba spola.

Osnovni **namen** magistrskega dela je proučiti kompetence košarkarskega trenerja v Sloveniji in s tem prispevati k menedžmentu človeških virov in znanosti o športu.

Ker sta pojem trener in kompetence izrazito interdisciplinarna pojma, bo tudi naš pristop k obema pojmom interdisciplinaren, kar je vidno iz namena in ciljev magistrskega dela.

V ta namen bomo predstavili in opredelili:

- pomen analize dela, kompetenc in kompetenčnih profilov,
- kompetence in kompetenčne profile trenerjev v športu,
- naloge in kompetence košarkarskega trenerja v Sloveniji,
- oblikovati kompetenčne profile košarkarskih trenerjev glede na karierno stopnjo in trg dela ter
- kompetenčni profil košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Cilji magistrskega dela so oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na:

- a) karierno stopnjo košarkarskega trenerja (košarkarski trener začetnik in vrhunski košarkarski trener) in
- b) trg dela košarkarskega trenerja (košarkarski trener v športu za vse in košarkarski trener v vrhunskem športu).

Na podlagi izbranih relevantnih virov in rezultatov empiričnega dela bomo opredelili:

- a) kompetence košarkarskega trenerja začetnika v športu za vse in v vrhunskem športu ter
- b) kompetence vrhunškega košarkarskega trenerja v športu za vse in v vrhunskem športu.

Na podlagi lastne empirične raziskave bomo oblikovali kompetenčne profile košarkarskega trenerja v Sloveniji in preverili uporabnost ter smiselnost posameznih kompetenčnih modelov. Na ta način bomo prispevali k sociologiji poklicev, razvoju upravljanja človeških virov ter znanosti o športu in na podlagi teoretičnega in empiričnega dela zagotovili podlage za razvoj poklica košarkarskega trenerja v Sloveniji.

II. METODE DELA IN DOMNEVE

Izhajamo iz domneve, da so modeli kompetenc v košarki in kompetence košarkarskega trenerja v Sloveniji premalo razviti. Domnevamo, da bi za oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji morali vpeljati različne profile košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Problemsko polje proučevanja kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji bo v magistrskem delu preverjeno z naslednjima hipotezama.

H 1: Predpostavljamo, da se kompetenčni modeli košarkarskega trenerja začetnika in vrhunškega košarkarskega trenerja razlikujeta v tako veliki meri, da je nujno potrebna izdelava ločenih kompetenčnih modelov.

H 2: Nadalje predpostavljamo, da se kompetenčni modeli košarkarskega trenerja v športu za vse in v vrhunskem športu razlikujeta v tako veliki meri, da je nujno potrebna izdelava ločenih kompetenčnih modelov.

Drugačni kompetenčni profili košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki jih raziskujemo v magistrskem delu, pomenijo različna prilagajanja izobraževanja, usposabljanja, nagrajevanja, selekcijoniranja, kot tudi mobilnost trenerjev med različnimi segmenti trga dela košarkarskega trenerja. V magistrskem delu nas zanima, kateri košarkarski trener je najprimernejši za delo na določenem segmentu trga dela košarkarskega trenerja. Vedeti je potrebno, da imamo na mednarodnem trgu dela v športu različne kompetenčne profile trenerjev (ISCF 2012, 17, 18), ki se med seboj razlikujejo glede na: karierne stopnje trenerja (trener začetnik in vrhunski trener) in delovanje na različnih trgih dela (šport za vse in vrhunski šport). Kljub drugačni razdelitvi trga dela košarkarskih trenerjev v Sloveniji, kjer imamo razdelitev na šport za vse, vrhunski

šport in tekmovalni-kakovostni šport, smo v magistrskem delu preverili uporabnost in smiselnost kompetenčnega modela košarkarskih trenerjev gleda na tuje raziskave in modele (Petry in drugi 2005; The European Network of Sport Science, Education & Employment (v nadaljevanju ENSSEE) 2007; Rodrigues in drugi 2009; Santos in drugi 2010a; Santos in drugi 2010b; ICCE 2010; Duffy 2011; Duffy in drugi 2011; Kostopoulus 2011; ISCF 2012; ISCF 2013) ter oblikovali več kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji. Na tej podlagi smo razvili ustrezno razvojno orodje za razvoj in upravljanje človeških virov na tem področju.

Za izvedbo naloge in preverjanje hipotez smo uporabili kombinacijo različnih metodoloških pristopov.

Teoretičen del naloge je izveden s pomočjo pregleda ustrezne literature oziroma metode analize konteksta (analiza virov, ki smo jih izbrali kot relevantne (individualni pristop k iskanju in selekciji informacij) glede na temo (kontekst) in cilje (motive) magistrskega dela, s poudarkom na opravljenih raziskavah s področja upravljanja človeških virov v košarki. Večina uporabljene literature je del tujih strokovnjakov (Petry in drugi 2005; Reade in drugi 2008a; Reade in drugi 2008b; Rodrigues in ostali 2009; International Council for Coach Education 2010; Santos in drugi 2010a; Santos in drugi 2010b; Duffy 2011; Duffy in drugi 2011; Kostopoulus 2011; ISCF 2012; ISCF 2013).

Empirični del magistrskega dela, katerega namen je oblikovanje kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji, smo razdelili v štiri faze:

a) V prvi fazi smo pregledali domačo in tujo literaturo. Na osnovi pregleda smo oblikovali izhodišča za kompetenčne profile košarkarskih trenerjev v Sloveniji. V skladu z domnevami smo pozorni na razlike v naboru kompetenc košarkarskega trenerja, ki bi se lahko pokazale glede na karierno stopnico trenerja, košarkarski trener začetnik in vrhunski košarkarski trener (pridobivanje, izobraževanje, razvoj ...) ter segment trga dela, v katerem deluje košarkarski trener, košarkarski trener v športu za vse in košarkarski trener v vrhunskem športu.

b) V drugi fazi smo preverili vprašalnik oziroma posamezne formulacije vprašanj za fokusne skupine (t.i. brainstorming) z enim ekspertom s področja športa. Avtorica je pred izvedbo fokusnih skupin z vprašalnikom dobila podatke o vzorcu respondentov v obeh fokusnih

skupinah. Opravljena analiza strukture respondentov za delavnice v obeh fokusnih skupinah je pomembna, saj smo večino empiričnih podatkov v naši nalogi pridobili s pomočjo respondentov v obeh delavnicah.

c) V tretji fazi smo dobljene izhodiščne kompetenčne profile košarkarskih trenerjev preverjali s kvalitativno metodo v dveh fokusnih skupinah (FS), v kateri je sodelovalo skupaj 13 strokovnjakov z različnih kariernih stopenj in trgov dela košarkarskega trenerja v Sloveniji. Posebna pozornost je v tej fazi bila namenjena naboru kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji.

d) V četrti fazi smo za potrebe evalvacije zaključnega poročila o dobljenih rezultatih o kompetenčnih profilih košarkarskega trenerja v Sloveniji izvedli bilateralne prezentacije rezultatov s ciljem splošne evalvacije glavnih rezultatov in identifikacijo smernic uporabnosti rezultatov s ciljem splošne evalvacije rezultatov in pridobitev priporočil za oblikovanje zaključkov s tremi košarkarskimi eksperti.

e) V peti fazi smo opravili prezentacijo vseh dobljenih kompetenc s ciljem pridobitve končnega opisa/ pojmovanja vsake posamezne kompetence z 8 košarkarskimi eksperti.

Cilj je bil končna splošna evalvacija pojmovanja posamezne kompetence dobljenega kompetenčnega profila.

S pomočjo opisanih metodoloških korakov smo lahko v razpravi predstavili opisno analizo rezultatov in znanstveni prispevek na osnovi teoretskega in empiričnega dela naloge.

III. POTENCIALNI PRISPEVEK IN OMEJITVE ZNANSTVENEGA DELA

Naše polje razumevanja pojma kompetenc trenerja temelji na integraciji spoznanj, povezanih s proučevanjem problematike kompetenc, ki jih proučujejo različne teorije, raziskovalna polja in obe disciplini (menedžment človeških virov in znanost o športu).

Osrednje pojme: Kompetence, kompetenčni profil, trener, košarkarski trener, košarka, smo prikazali v empiričnem delu skozi prizmo različnih domačih in tujih raziskav, ki so prvič

predstavljene v Sloveniji na ta način. Raziskav na temo kompetenc trenerjev je relativno malo v Sloveniji.

Osnovni izvirni prispevek magistrskega dela je v osnovnem naboru kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji in v izdelavi kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na:

- a) karierno stopnjo trenerja, košarkarski trener začetnik in vrhunski košarkarski trener ter
- b) segment trg dela v katerem deluje košarkarski trener, košarkarski trener v športu za vse in košarkarski trener v vrhunskem športu.

Kompetenčne profile košarkarskega trenerja v Sloveniji smo oblikovali na podlagi pregleda relevantne, javno dostopne literature in analiz rezultatov lastne raziskave.

Znanstveni prispevek je v sodobnem pristopu obravnave tematike oblikovanja kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji. Prispevali smo k sociološki znanosti na področju dela in znanosti o športu. V slovenskem znanstvenem področju problematika kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji še ni bila celovito prikazana, še zlasti ne z vidika sociološke znanosti in znanosti o športu skupaj. Hkrati smo prispevali k bolj usmerjenemu in sistematičnemu razvoju kompetenc trenerjev v športu in košarki, ki so v Sloveniji še relativno slabo razvite.

Omejitve dela izhajajo iz kvalitativne metode dela, kjer smo rezultate pridobili na vzorcu 25 respondentov (košarkarski trenerji in/ali profesorji športne vzgoje). Raziskava je bila tudi časovno omejena, saj smo jo izvedli med leti 2012 in 2014.

Omejitve dela izhajajo iz kompetenčnega modela, v delu, ki se nanaša na trg dela v športu za vse, saj ima omejeno uporabno/praktično vrednost. V realnem prostoru in času v Sloveniji še ne moremo govoriti o treniranju neselekcionirane populacije, na trgu dela v športu za vse pri mladih in starejših. V Sloveniji je trenersko delo v veliki meri omejeno na tekmovalni, da ne rečemo vrhunski šport.

Izvedba magistrskega dela je bila pogojena s časom in prostorom naše raziskave v Sloveniji.

IV. STRUKTURA NALOGE

Magistrsko delo je razdeljeno v šest poglavij. V uvodu opredelimo problem raziskovanja, metode in domneve, napovemo potencialni prispevek ter omejitve magistrskega dela.

V prvem poglavju s pomočjo virov opredelimo analizo dela, splošne teorije kompetenc, kompetenčnih modelov in kompetenčnih profilov.

V drugem poglavju opredelimo poklic košarkarskega trenerja in opravimo pregled kompetenčnih modelov, spoznamo košarko, poklic trenerja in športnega trenerja, vrste in vloge trenerja, karijerne poti in stopnje košarkarskih trenerjev, naloge košarkarskega trenerja, uspešnost trenerja in kompetence trenerja, ki predstavljajo uvod v empirični del naloge.

V tretjem poglavju spoznamo vrste metod, ki smo jih uporabili za zbiranje podatkov z namenom oblikovanja kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji.

V četrtem poglavju predstavimo rezultate empiričnega dela raziskave z analizami posameznih delov raziskave.

V petem poglavju je razprava o različnih profilih košarkarskega trenerja in smiselnosti kombinacij košarkarskega trenerja, ki predstavljajo podlago za končno oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji.

V šestem poglavju je sklepno razmišljanje o kompetenčnem profilu košarkarskega trenerja v Sloveniji. Gre za najbolj strateško dimenzijo, aplikativnost v svetu in priporočila za nadaljnji razvoj področja.

1 KOMPETENČNI PROFIL IN KOŠARKARSKI TRENER

V tem poglavju se srečamo z interdisciplinarnim pristopom, saj se prepletajo teorije kompetenc za področje menedžmenta človeških virov in področje športa. Obravnavamo splošne teorije analize dela, splošne teorije in teorije za področje športa na temo kompetenc, modelov kompetenc ter kompetenčnih profilov.

Analiza dela je delovni proces, kjer se na sistematičen način pridobivajo informacije o trenutnem ali prihodnjem delu, delovnih nalogah in delovnih vlogah. Medtem ko pojem kompetence razumemo kot sposobnost opravljanja dela na poklicnem področju v skladu s standardi zaposlitve, razumemo pojem kompetenčni profil kot nabor kompetenc potrebnih za dobro opravljanje dela.

V naši nalogi bomo najprej izvedli analizo dela košarkarskega trenerja, nato nabor kompetenc košarkarskega trenerja in na koncu oblikovali kompetenčni profil košarkarskega trenerja.

1.1 ANALIZA DELA

Za organizacijo je ključnega pomena pridobiti ustrezen kader za določeno delovno mesto, tj. kader, ki ima primerne in potrebne lastnosti (sposobnosti, znanja, veščine, spretnosti, motiviranost, osebnostne lastnosti, je pripravljen delati), s katerimi lahko dobro in uspešno opravlja svoje naloge v organizaciji in s tem prispeva k uspešnosti doseganju ciljev organizacije. Na drugi strani mora tudi organizacija oz. delovno mesto omogočati kadrom zadovoljevanje lastnih potreb (npr: usposabljanje, izobraževanje, napredovanje, financiranje). Kot vidimo, je tako eden temeljnih procesov v organizaciji kadrovanje, ki ga sestavljajo predhodno naštetih elementi, kot so: iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, izbira kadrov, izpopolnjevanje kadrov, ocenjevanje uspešnosti dela ter planiranje kariere kadrov.

Zgodovina nastanka analize dela je bogata, saj je prioriteta države že od nekdaj bila v razporeditvi kadrov na tista delovna mesta, za katera so kadri najbolj usposobljeni (Primoff 1988 v Treven 1998, 239). Sokrat je pravično državo povezoval s tremi resnicami in spoznanji (Primoff 1988 v Treven 1998, 239) o delu. Prvo govori o različnih sposobnostih za opravljanje posamezne vrste dela, drugo o enakih sposobnostih za opravljanje različnega dela in tretje o

družbi, ki prevzame skrbi za kvalitetno opravljeno delo. Delo kmeta oziroma delavca so opisovali avtorji kot npr.: Grk Hesiod, Rimljan Vergil, Karl Marx, vendar sami niso bili delavci (Drucker 2008, 191). Prvo resnejšo analizo dela je opravil enciklopedist Diderot leta 1747 (Primoff 1988 v Singh 2008, 2), ki je med pripravljanjem enciklopedije ugotovil neenotnost izrazoslovja na temo delovnega mesta pri poklicih, umetnosti in obrti. Zato je raziskal naravo in vsebino delovnih mest ter preuredil njihovo izrazoslovje v posamezne kategorije delovnih mest (Singh 2008, 2). Prve znanstvene raziskave na področju dela s proučevanjem produktivnosti in principi dela je opravil leta 1900 Taylor. S pojmom in vlogo dela so se resneje ukvarjali psihologi in drugi znanstveniki šele po letu 1960 (Singh 2008, 2). Področje analize dela se je tako razvijalo in ima danes velik pomen pri pridobivanju in izbiri kadrov za določeno delovno mesto.

Kot že povedano, je prvi korak oblikovanja kompetenčnega profila analiza dela, ki jo sestavljata dva procesa, določanje značilnosti dela potrebnih za uspešno opravljanje dela in proces ugotavljanja razmer za delo (Svetlik 2002, 104). S sistematičnim načinom pridobimo tako informacije o trenutnem ali prihodnjem delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah. Analizo dela **uporabljamo za različne namene** (Dessler 1998, Scarpelo in Ledvinka 1998 v Svetlik 1998a, 80, 81), npr.:

- za pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev;
- vrednotenje in nagrajevanje dela;
- ocenjevanje delovne uspešnosti;
- načrtovanje razvoja kadrov in kariere zaposlenih;
- urejanje delovnih odnosov in razmer;
- (kot podlago) za oblikovanje dela in
- glavni vir podatkov pri pripravi opisov del in nalog.

Z analizo dela **ugotavljamo** (Novak 2008, 98):

- aktivnosti in naloge delovnega mesta;
- odgovornosti in pristojnosti posameznika na delovnem mestu;
- objektivne okoliščine v katerih se naloge in dolžnosti izvajajo;
- ter potrebne spretnosti, psihične in fizične lastnosti delavca.

Kot vidimo, je analiza dela nujno potrebna za ustvarjanje slike o kandidatu za določeno delo (Fox 1991 v Svetlik in Zupan 2009, 216), še posebej takrat, kadar so predstave o dolžnostih in

odgovornosti delavcev in nadrejenih različne (Reid in Barrington 1996 v Vukovič 2006, 127-128).

Ker si želimo kar najboljše opraviti analizo dela, je potrebno pri pripravi analize dela določiti namen analize dela. Sledi odločitev, katera dela se bodo analizirala in določiti vodjo in izvajalca analize dela. Analitik dela uporablja pri svojem delu številne različne **metode za analizo dela**. Svetlik (1998a, 83) jih deli v dve skupini: metode zbiranja podatkov (opazovanje, intervju, vprašalnik in dnevnik dela) in metode za analizo podatkov (analiza funkcij dela, metoda kritičnih dogodkov in analiza zahtev dela (Svetlik v Možina in drugi 1998, 80–83).

Rezultat analize dela je po Griggsu (v Golg in drugi 2010, 119) pisni dokument, ki vsebuje **opis dela** (npr. naloge, odgovornosti, delovne razmere, napredovanja) ter **opis značilnosti osebe** (znanje, spretnosti, sposobnosti, izkušnje) za uspešno opravljanje svojega dela (Gomez-Mejia in drugi 1995 v Treven 1998, 240). Pri tem je pomembno, da so pridobljene informacije "izražene jasno in jedrnat, dokument naj bo berljiv in razumljiv" (Sidney 1988, 111).

Opis dela vsebuje listo delovnih nalog (Treven 1998, 186):

- temeljna navedba (natančne navedbe vrste dela, število sodelujočih, lokacija);
- namen (cilj in povezava dela s cilji podjetja);
- naloge (temeljne, občasne naloge in ključna področja, dolžnosti);
- standardi za učinkovito opravljanje nalog;
- odgovornost (položaja dela v organizacijski strukturi, odgovornost za določena področja);
- delovno okolje (značilnosti, povezave z drugimi);
- izobraževanje in izpopolnjevanje;
- priložnosti za napredovanje;
- zaposlitveni pogoji (plača in druge ugodnosti, delovni čas, programi za upokojevanje in zdravljenje, odpovedni rok);
- delovne razmere.

V organizacijah se v zvezi s primernostjo opisov dela porajajo naslednji pomisleki:

- določeni delavci bi morali imeti proste roke pri opredeljevanju svojih delovnih nalog in sproščanju ustvarjalnosti, saj jih opis dela pri delu preveč omejuje in je zanje neustrezen;
- opis dela v organizaciji zmanjšuje prilagodljivost na spremembe in tako ovira njen razvoj;
- opis dela zaradi vsebinskih sprememb dela vse hitreje zastara (Svetlik v Možina in drugi 1998, 100; Ungerson v Torrington in Hall 1991, 260);

- pri nas nekateri menedžerji posebej kitično ocenjujejo opise dela, ker se nanje sklicujejo delavci pri uvajanju svojih pravic (Svetlik v Možina in drugi 1998, 100).

Zato je pomembno, da se analize dela, vključno z opisi dela in specifikacijami za delo, občasno posodablja (Greenhaus in Callan 2006, 603). V zadnjem času več govorimo o kompetencah, ki obsegajo znanja, veščine, spretnosti, motive, vrednote (Gruban 2003, 49). Slednje bi lahko definirali kot "nekakšen vedenjski zapis vlog, ki jih ljudje imajo v delovnih procesih" (Gruban 2003, 49).

Opis značilnosti osebe vsebuje (Treven 1998, 186; Svetlik 1998a, 101): potrebna znanja, spretnosti, vedenja in osebnostne lastnosti; posebne usposobljenosti (če so potrebne); izkušnje (če so potrebne); starost (če je pomembna); videz (če je pomemben); zdravje (splošne in posebne zahteve). Lastnosti delavca so strjene v logične celote. Teoretiki pogosto navajajo dve razvrstitvi lastnosti delavcev, ki sta bili razviti pred časom, vendar ju še danes uporabljamo.

Rodger (1952 v Weightman 2004) omenja razvrstitev lastnosti delavca, ki obsega sedem točk: fizične lastnosti (zdravje, videz, vedenje); pridobljene lastnosti (izobrazba, izkušnje, kvalifikacije), splošna intelektualnost; sposobnosti (ročne, mehanske, retorične); interesne dejavnosti (intelektualno delo, praktično delo, umetnost, fizična dejavnost, konstrukterstvo); karakterne lastnosti (uveljavljanje vpliva nad drugimi, sprejemanje drugačnega mnenja); okoliščine (sposobnosti dela v posebnih okoliščinah - potovanja v tujino).

Fraser (1950 v Weightman 2004) omenja razvrstitev lastnosti delavca, ki obsega pet točk: vtis na druge (fizični izgled, retorične sposobnosti, pristop); zahtevane kvalifikacije (izobrazba, delovne izkušnje, besedni zaklad, izražanje); prirojene sposobnosti (hitro odzivanje na spremembe in zmožnost hitrega učenja); motivacija (postavljanje lastnih ciljev); prilagodljivost (čustvena stabilnost, dobro prenašanje stresa). Ker je te lastnosti mogoče pridobiti z učenjem in usposabljanjem, jih angleški avtorji poimenujejo z enotno kratico KSA (knowledge-skills-abilities), torej "znanje-spretnosti-sposobnosti" (Greenhaus in Callan 2006, 450).

Ugotoviti je potrebno, katere lastnosti mora imeti posameznik za uspešno opravljanje delovnih nalog, ki mu bodo hkrati omogočale zadovoljevanje lastnih potreb in osebno zadovoljstvo (Svetlik 1998a, 101). Pri opisu idealnega delavca določimo kompetence, ki so "vedenjske dimenzije, ki vplivajo na delovno uspešnost" (Armstrong 1996, 381).

Analiza dela v kontekstu pridobivanja kadrov

Pridobivanje ustreznih kadrov ni preprosto, saj si organizacije želijo/imajo cilj pridobiti kar najboljše kadre za določeno delovno mesto in zato organizacije tudi ponujajo zanimive pogoje. Pri tem bosta posameznik in organizacija "učinkovita le v primeru, ko lastnosti obeh sovpadajo" (Schneider v Anderson in Herriot 1997, 414).

Pri **izboru kadra** gre za proces določanja, kateri kandidati za delo najbolj ustrezajo potrebam (Merkač 1998, 32) organizacije. Proces je dvosmerni, saj se tako kandidat kot organizacija odločata na trgu dela za kandidata/organizacijo. Postopek privabljanja, izbire in zaposlovanje novih sodelavcev se morajo prilagoditi razmeram na trgu dela (Zupan 2001, 44). Vedeti je potrebno, da je izbira kadrov že po definiciji »diskriminatoren proces" (Thompson in Mabey 1994, 98). Namen procesa je diskriminacija v dobro tistih, ki bodo dobro opravljali zahtevane delovne naloge ter izločiti tiste kandidate, ki delovnih nalog ne bodo uspešno opravljali. Posamezniki torej odločajo o drugih posameznikih, ali so dovolj usposobljeni za neko delovno mesto ali ne. Vedeti je potrebno, da kadar povpraševanje presega ponudbo, je pomembno, da znajo privabiti najboljši kader. V nasprotnem primeru je pomembneje, da znajo med številnimi kandidati izbrati najboljše.

Proces izbire kadrov se izvaja v treh fazah, in sicer (Merkač 1998, 36):

1. Postopek priprave in avtorizacije zahtev po novem kandidatu, zbiranje podatkov o delu oziroma analiza dela, preverjanje očitnih notranjih virov, objavljane potrebe (interno in eksterno) ter izvedba postopka prijave. Gre torej za "določanje potreb, ki izhajajo iz ciljev organizacije, temelji pa na podrobni analizi dela" (Armstrong 1996, 444, 445).

2. Izvedba intervjuja, izvedba ostalih predvidenih testov in končna izbira. "Vabljenje oziroma pridobivanje kandidatov sestoji iz identifikacije, ocene, izbire ustreznih metod pridobivanja (neformalno, šole, oglasi, zaposlitveni sejmi, agencije, lovci na glave, zavodi in podobno) (Armstrong 1996, 444, 445).

3. Tretja faza je seznanjanje novega delavca v organizaciji in spremljanje njegovega napredka ter na podlagi tega vrednotenje procesa izbire.

Avtorji Florjančič, Ferjan in Berk (Florjančič in drugi 1999, 50) navajajo naslednje stopnje planiranja kadrov:

1. stopnja: opredelitev programa poslovanja;
2. stopnja: analiza dela;
3. stopnja: formiranje delovnih mest;
4. stopnja: izračun potrebnega števila delavcev.

Analiza dela v kontekstu pridobivanja kadrov je potrebna zaradi pridobivanja ustreznih kadrov na ustrezna delovna mesta.

Metode izbire bodočih sodelavcev, kot eno od področij, kjer se uporablja analiza dela, se stalno spreminjajo in so zelo različne. Te metode so pomembne zato, da na osnovi rezultatov izberemo najboljše sodelavce. Na podlagi dobre analize delovnega mesta se odločimo, katere metode izbire kadrov bomo uporabili v procesu izbire in določimo tudi lastnosti osebe, ki bo opravljala zahtevane delovne naloge. Najpogostejše uporabljene metode zbiranja kadrov so: pisne prijave, dokazila o izpopolnjevanju pogojev, ki jih za zaposlitev postavlja organizacija, obrazec za prijavo, priporočila, testi, intervjuji in zdravniški pregled (Svetlik 1998b, 141). Končna odločitev o izbiri kandidata je narejena na podlagi informacij, ki smo jih o kandidatih pridobili med selekcijskim procesom. Običajno primerjamo kandidatove lastnosti z zahtevami delovnega mesta kot tudi primerjamo kandidate med seboj.

Kot vidimo se opravi analiza dela in določi lastnosti delavca na "podlagi filozofije, poslanstva, vizije in dolgoročnega strateškega načrta poslovanja športne organizacije" (Retar 2011, 57). Pri tem je potrebno predvsem vedeti, kakšen kader sploh iščemo, da bi lahko "načrtovali sistemizacijo delovnega mesta in opredelili potrebne kompetence strokovnega delavca za opravljanje konkretnih del in nalog" (Retar 2011, 57). O **sistemizaciji delovnih mest**. O njih govorimo, kadar imamo opise delovnih mest narejene za vsa delovna mesta in vsebujejo po Pervanje (Pervanje in Kragelj 2009, 67, 68): naziv delovnega mesta in njegovo šifro; opis del in nalog; zahtevano stopnjo in vrsto strokovne izobrazbe; kraj delovnega mesta; tarifni razred; posebno znanje in veščine; zahtevane delovne izkušnje; odgovornost in cilje delovnega mesta.

Klasično sistemizacijo delovnih mest danes zamenjuje metoda ključnih kompetenc in kompetenčnih profilov, ki vsebujeta opise potrebnih lastnosti in zmožnosti posameznika za uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta (Pervanje in Kragelj 2009, 68). Analiza dela postaja tako v hitro se spreminjajočem svetu, kjer so različne organizacije primorane odgovoriti na nastale spremembe z novimi, kreativnimi spremembami, preobsežna in premalo natančna. Zato morajo na trgu dela biti ljudje, ki bodo usposobljeni za prehajanje enega dela področja na drugega, torej kompetentni za delo (Bodner 2012, 2).

1.2 KOMPETENCE

V človeški naravi in v naravi organizacije je, da želimo biti uspešni. Odgovor na vprašanje, kakšni moramo biti, da smo uspešni, se skriva v pojmu kompetence.

Koren besede kompetenca se skriva v pojmu "vrlina" (grško "arête", latinsko "virtus"), ki je razumljen kot to, kar ljudje naredijo in manj kot, kar ljudje vedo oziroma v korenu latinske besede "competentia", kar pomeni tisti, ki je "pooblaščen za presojo" oziroma "ima pravico do govora" (Caupin in drugi 2006, 9). Slovar slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) (2014) definira kompetence v smislu pristojnosti kot: "obseg, mera odločanja, določena navadno z zakonom; pristojnosti, pooblastilo" in kompetentnost kot: "nanašajoč se na kompetenco; pristojen, pooblaščen ", ali tisti, "ki temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican."

Termin kompetenca nima široko sprejete splošne opredelitve in je v literaturi opredeljen z več različnih vidikov. Burgoyne (1989 v Moore in drugi 2002, 314) določa, da je kompetenca enostavno opredeljena kot sposobnost in pripravljenost za izvajanje nalog. Za Hayesa (1979 v Moore in drugi 2002, 314) je kompetenca več kot le sposobnost in pripravljenost za izvajanje nalog ter jo opredeljuje v smislu številnih možnosti posameznika (splošnega znanja, motivov, lastnosti, družbene vloge ali spretnosti/veščin), ki morajo biti nadpovprečno izpolnjene. Iz tega sklepa, da bi moral biti posameznik s kompetenco zmožen pri svojih delovnih aktivnostih uporabiti svoje veščine in/ali zmožnosti. Boyatzis (1982 v Moore in drugi 2002, 314) pa je opredelil kompetenco kot osnovno značilnost osebe, ki se kaže v učinkovitosti in/ali izredni zmogljivosti na delovnem mestu.

Evropski center za razvoj poklicnega usposabljanja (v nadaljevanju Cedefop) opredeljuje kompetenco kot sposobnost ustrezne uporabe učnih izidov v opredeljenem kontekstu (izobraževanja, delu, osebnem in strokovnem razvoju). Kompetenca ni omejena na kognitivne elemente (uporabo teorije, konceptov, tihega znanja), ampak vsebuje tako funkcionalne vidike (vključno s tehničnimi sposobnostmi) kot tudi medosebne značilnosti (socialne in organizacijske sposobnosti) in etične vrednote (Cedefop 2008 v Halász in Michel 2011, 292).

Medtem ko kompetenca opisuje vrlino posameznika ali organizacije, ki zmore nekaj narediti, s tem da uporabi svoje znanje, sposobnosti, vrednote, motivacijo itd., gre v primeru **kompetentnosti** za samo delovanje v določeni situaciji, kjer so določene zahteve, standardi. Če ponazorimo s primerom: če npr.: govorimo o kompetentnem košarkarskem trenerju, se izraz kompetenca nanaša na osebo; v drugem primeru pa lahko govorimo o kompetentnosti košarkarskega trenerja, kar pomeni, da se izraz kompetentnost nanaša na aktivnost, delovanje, torej izvajanje trenažnega procesa športne vadbe.

Preden nadaljujemo s preučevanjem kompetenc 21. stoletja, si pogledjmo **zgodovino razvoja kompetenc**, ko so bile "kompetence že uveljavljene, potem pozabljene, danes pa se zopet vračajo ne le v organizacije, ampak tudi v izobraževanje" (Svetlik in Kohont 2005, 15). "Koncept kompetenc so poznali že Kitajci, ki so pred skoraj 3000 leti morali za delo v državni službi opravljati pisne izpite, saj jim v selekcijskem postopku za delovna mesta v vladi niso zadostovala samo pisna priporočila nadrejenih" (Hoge in drugi 2005 v Wilcox 2012, 13). Prva oblikovanja kompetenčnih profilov najdemo pri zgodnjih Rimljanih, ki želijo podrobneje opisati lastnosti oziroma attribute "dobrega rimskega vojaka" (Draganidis in Mentaz 2006, 52).

V predindustrijski dobi je bilo usposabljanje posameznika od vajenca do pomočnika in mojstra usmerjeno predvsem v razvoj njegovih kompetenc, in sicer: sposobnost za samostojno izdelavo in oblikovanje novih izdelkov, komuniciranje s strankami, prenosom znanja na nove vajence itd. Na koncu vajeništva so vajenci prejeli "ustrezno poverilno pismo za samostojno delo" (Horton 2000 v Wilcox 2012, 13). Z industrializacijo se razmere bistveno spremenijo, uvedena je standardizacija, specializacija, centralizacija in gigantizem. V primerjavi z obrtniškim delavcem so pri industrijskem delavcu ostali le še sledovi kompetenc, kot so poslušnost, sposobnost imitacije, vzdržljivost, identifikacija in reševanje problemov, odločanje, prenašanje znanja na druge pa so ostale nepotrebne, če ne celo moteče. Industrijski delavec, kot navaja Svetlik (Svetlik in Kohont 2005, 14), ni zato, da razmišlja, temveč zato, da dela in izvaja natančno določene naloge po navodilih nadrejenih. Vprašanje kompetenc je postalo nepomembno. Po mnenju Krambergerja (1999, 52) je industrializacija vodila v poneumljanje delavcev in državljanov, saj so potrebovali manj znanja in kompetenc, kot so jih prej v predindustrijski dobi potrebovali kmetje, obrtniki in obrtniški delavci. To je šlo tako daleč, da je morala posredovati celo država oz. razsvetljeni vladarji, kot je bila Terezija, ki je uvedla obvezno šolanje. Izobraževanje v teh šolah je bilo, kot navaja avtor, osnovno ter splošno in ni vodilo posebej h poklicnim kompetencam.

V postindustrijski fazi je postalo jasno, da so naravni viri omejeni ter da množična industrija obremenjuje okolje - prišlo je do spoznanja o mejah rasti. Postalo je jasno, da so največji potencial in vir ljudje. Pokazale se je potreba po bolj kvalificiranem kadru in vzporedno s tem zahteva po vseživljenjskem izobraževanju. V novem okolju, ki vključuje avtomatizacijo in robotizacijo proizvodnje, kompjuterizacijo in informatizacijo, se iščejo delavci s širokim znanjem in s sposobnostjo hitre menjave delovnih nalog in s sposobnostjo učenja; s sposobnostjo samostojnega odločanja in prevzemanja ustrezne odgovornosti; s sposobnostjo timskega dela itd. Pojavila se je potreba po ponovnem iskanju posameznikov s kompetencami za prilagajanje delovnim razmeram. Ne čaka se več na kader, ki čaka samo na navodila (Svetlik in Kohont 2005).

Pojem kompetenca izvira iz socialne psihologije, v okviru katere so se sistematično preučevale veščine posameznikov (Kohont in Svetlik 2005). Začetnik kompetenčnega koncepta je **McClland**, ki je leta 1973 objavil članek *Testing for Competence Rather Than of Intelligence* in utemeljil kompetence na področju motivacije in selekcije (Pervanje in Kragelj 2009, 68) ter načrtoval novo smer na področju managementa človeških virov. Predlagal je, da v kadrovske praksi teste inteligentnosti zamenjajo s testi kompetentnosti. Menil je, da so za uspešnost posameznika zraven že tradicionalnih elementov, ki jih posameznik razvije z znanjem, torej spretnosti, znanj in veščin, pomembne še nekatere druge sestavine posameznika. Avtor je poudaril pomen osebnostnih značilnosti, kot so na primer spretnost, vztrajnost, intuitivnost, motiviranost posameznika, ki jih lahko ugotavljamo le pri neposrednem delu, so težko merljive in odvisne od trenutne razpoložljivosti posameznika. Danes vemo, da za pravo izbiro pravih ljudi na prava delovna mesta potrebujemo različna merila za izbor kadrov in ne zgolj posamezne inteligenčne teste. Čeprav je trajalo kar nekaj časa, da so v organizacijah v celoti dojeli kompetenčni model, je v središče dogajanja ponovno vstopil človek kot celovita osebnost. V kompetenčnem modelu tako človek ni več samo nosilec znanj in kognitivnih sposobnosti, temveč tudi nosilec vrednot, čustvenih sposobnosti in motivacije, ki mu omogočajo delovanje v nestrukturiranih pogojih.

K uveljavitvi in širši uporabnosti kompetenc je pripomogel izid knjige avtorja **Boyatzis** z naslovom *The Competent Manager* leta 1982 (Pervanje in Kragelj 2009, 68). Namen te študije je bil identifikacija in razvoj sistema, ki določa, katere karakteristike morajo imeti menedžerji, da bi lahko učinkovito opravljali različne vrste dela na različnih menedžerskih pozicijah, v različnih organizacijah. Kompetence so razumljene kot mešanica motivov, sposobnosti,

samopodobe, družbenih vlog oziroma splet različnih vrst znanj potrebnih, da posameznik učinkovito in/ali superiorno deluje v določeni situaciji. Avtor na eno stran postavlja poslovne funkcije in naloge delovnega mesta, na drugo kompetence in tako na ta način razlikuje med (Boyatzis 1982) elementi/nalogami delovnega mesta, ki jih mora posameznik kompetentno izvrševati ter značilnostmi posameznika, ki mu to kompetentnost omogočajo. Pod vplivom Boyatzisovega dela se je v ZDA in anglosaških državah oblikoval koncept generičnih kompetenc menedžerjev, kot tudi prepoznala uporabnost kompetenc na področju upravljanja človeških virov (Kohont 2005, 32, 33).

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja sta kompetence v odvisnosti od okolja proučevala **Brammingova in Holt Larsen ter Spencer in Spencer**. Brammingtova in Holt Larsen govorita o socialni in relacijski pogojenosti kompetenc, saj opozarjata na interakcijo z drugimi ljudmi v določeni situaciji (Bramming in Holt Larsen 2000 v Kohont in Svetlik 2005, 33). Podobno sta razmišljala Spencer in Spencer (1993), ki sta trdila, da se kompetence oblikujejo z delom v določeni organizaciji, s prakso v njej, zato bi bilo potrebno kompetentnost vedno ocenjevati v okviru delovne situacije oziroma v okviru organizacije, v kateri posameznik deluje. Pravita, da je kompetentnost odvisna od naslednjih treh dejavnikov: delovne situacije, posameznika in organizacije.

Pomen kompetenc v zvezi z zaposljivostjo posameznika poudarja Muršak (2001, 119), ki pravi, da je organizacija vse bolj odvisna od kompetenc posameznika. Podobno se Day (1999, 57) bolj kot na človeka, ki je nosilec kompetence, osredotoča na izide kompetenc v obliki pričakovanih in standardiziranih nalog ter vlog oziroma prakse, ki jih kompetentna oseba lahko uresniči. Mednarodni dokumenti mednarodne organizacije Organisation for Economics Cooperation and Development (v nadaljevanju OECD) v programu Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (v nadaljevanju DeSeCO), kjer poudarjajo pomen socialno-ekonomskega in kulturnega konteksta pri določanju vrednosti posameznih kompetenc (DeSeCO 2005, 14). V nadaljevanju se je OECD posvetil razvoju ključnih kompetenc.

Zelo široko opredelitev kompetenc je konec prejšnjega stoletja ponudila **Perrenouderjeva** (v Majcen 2009), ki smo jo v naši nalogi zraven teorije Spencer in Spencer (1993) izbrali kot osrednjo teorijo kompetenc. Trdila je, da so kompetence posameznika aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednost, ki mu v kompleksnih,

raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah v organizaciji in v družbi sploh omogočajo uspešno izpolnjevanje vlog, opravljanje nalog in reševanje problemov. **Kompetence vidi kot sposobnosti posameznika, ki jih je potrebno aktivirati in kot take uporabiti v zahtevnejših situacijah, ki so na oz. zunaj delovnega mesta. Gre za stalno osebno rast posameznika, da lahko preživi.**

V nadaljevanju bomo predstavili kompetence po izbranih slovenskih strokovnjakih. Najprej bomo omenili Svetlika (Kohont in Svetlik 2005, 7), ki povzema Perrenouderjevo definicijo pojma kompetenc in meni, da gre pri kompetencah za zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže vse pridobljeno (npr. znanje, izkušnje) v kompleksnih in nepredvidljivih situacijah. Svetlik pravi (Kohont in Svetlik 2005, 7), da so kompetence oziroma pričakovane lastnosti posameznikov za posamična delovna mesta vključene v opise delovnih mest oziroma v sistemizacijo.

Tudi Kohont (Kohont in Svetlik 2005, 31) se opira na spoznanja iz psihologije in trdi, da gre pri kompetencah za več kot le za znanje o uporabi znanja in kompetence postavi za organizacijsko merilo (ne)primernosti opravljanja dela ter s tem nadgradi Svetlikovo definicijo o kompetencah. Kompetence poveže z (ne)uspešnostjo in pravi, da je kompetentnost "celota vedenjskih vzorcev, znanj, sposobnosti in veščin posameznika, ki mu omogočajo, da v neki situaciji, ob upoštevanju konteksta (podjetja), uspešno opravi določeno nalogo" (Kohont 2005, 40).

Preden si pogledamo opredelitve kompetenc Pavlina, si poglejmo opredelitve preostalih slovenskih avtorjev. Zelo "plastično" opiše kompetence Štefanec (2009, 21), ki pravi, da "lahko večino definicij primerjamo z opredelitvijo pojma kompetence s področja mikrobiologije in genetike, kjer kompetenca pomeni lastnost celice, da sprejme tujo DNK molekulo in tako omogoča prilagajanje organizma k spreminjajočim se razmeram v okolju."

Mayer (Mayer in drugi 2005, 784) opredeli kompetenco kot "ravnanje, s katerim posameznik lahko učinkovito in uspešno opravi določeno organizacijsko vlogo (delo). Temelji na ustreznem telesnem, socialnem, duševnem in duhovnem potencialu, znanju, veščinah, vrednotah, prepričanju in se kaže predvsem v zmožnostih učinkovite izrabe virov, ki so na voljo" (Mayer in drugi 2005, 784). Avtor pravi, da je lahko posameznik zelo inteligenčen, a neuspešen pri delu, ker ga le-to ne zanima (Mayer in drugi 2005, 785). Drugače povedano, posameznik lahko veliko vé, a svojega znanja ne zna učinkovito uporabiti, ker ni razvil ustreznih veščin. "Pri tem je ključno vprašanje, ali je mogoče določiti natančno tisto obliko ravnanja posameznika

(kompetenco), ki je odločilna za njegovo učinkovitost pri izvajanju določene procesne funkcije. O razvitosti kompetence pri posamezniku lahko sklepamo le na podlagi njegovega konkretnega ravnanja in doseženih rezultatov (Mayer in drugi 2005, 785). Na podlagi meril, ki temeljijo na zahtevnosti dela, lahko ugotavljamo rezultate. "To pomeni, da moramo na podlagi procesne analize vseh opravil, ki sestavljajo organizacijsko vlogo, natančno določiti vrsto in potrebno razvitost vseh tistih kompetenc, ki jih ta opravila zahtevajo in nato ugotoviti, ali jih posameznik dejansko ima in v kolikšni meri jih ima" (Mayer in drugi 2005, 785).

Grm Pevec (2005 v Slivar 2008, 1) se dotakne učinkovitosti uporabe kompetenc, ko pravi, da so le-te "poklicno transverzalne, ki jih lahko opredelimo kot izkazane temeljne zmožnosti posameznika, da učinkovito uporablja svoje sposobnosti in znanja pri dejavnem obvladovanju okolja, njegovem spreminjanju in prilagajanju okolja sebi in obratno" (Grm Pevec 2005 v Slivar 2008, 1). Retar naredi korak dlje, ko kompetence poveže z znanji in spretnostmi, ki predstavljajo temelj za sprejemanje učinkovitih odločitev". Pri tem gre za vprašanje, kako se je najbolje odzvati pri reševanju delovnega problema na področju, "za katero smo pristojni" (Retar 2011, 56).

Pavlin (2007) označuje kompetence kot "karakteristike ljudi, načine obnašanja ali razmišljanja, posploševanja med situacijami", ki so motivacijsko pogojene. Pravi, da so temeljne sestavine kompetenc lahko vidne lastnosti posameznika (npr.: znanje in sposobnosti) oziroma skrite in bolj centralne za osebnost (npr. samopodoba, motivacija in osebnostne lastnosti) (Pavlin 2007, 39). Avtor pravi, da je za razumevanje kompetenčnega profila posameznika potrebno razumeti **temeljne sestavine kompetenc** oziroma kombinacijo sestavin, ki oblikujejo kompetenčni profil posameznika. Nekatere sestavine smo predhodno že omenili, in sicer:

a) **Znanje.** Znanje je družbeno konstruiran, kontekstualno pogojen koncept temelječ na individualni izkušnji, ki ga na splošno pridobimo s formalno izobrazbo, z usposabljanjem na delovnem mestu in delovnimi izkušnjami (Green 1999 v Wilcox 2012, 21). Pogosto se ga opredeljuje kot v kontekst predstavljena informacija. Znanje je predvsem "tisto, kar znamo in v kaj verjamemo" (Pavlin 2007, 35).

Čeprav poznamo več različnih vrst znanj, bomo omenili kvalifikacijo znanj po Lundvall in Johnsonu (1994 v Lundvall 2003), ki razlikujeta 4 vrste znanj, pomembne za družbo znanja: vedeti kaj, vedeti zakaj, vedeti kako in vedeti kdo. Znanje delimo tudi na tiho oziroma tacitno znanje. Njuno vlogo poudarjata Svetlik in Pavlin (2004), ki opredelita znanje v odnosu do podatka, informacije in kompetence (PIZM) in navajata, da kompetence označujejo karakteristike ljudi, načine obnašanja ali razmišljanja, posploševanja med situacijami ter so

motivacijsko pogojene (Pavlin 2007, 37–39). Nekoliko drugačen model, podatki–informacije–znanje, podajata Šercar in Brbre (po Mannu 2005 v Šercar in Brbre 2007). Avtorja sta uvedla termin modrost in ga umestila v sam vrh hierarhije PIZM (podatki, informacije, znanje, modrost). Navajata, da je grška mitologija modrost personificirala v boginji Ateni, rimska pa v boginji Minervi. Filozofija je grška beseda, ki dobesedno pomeni *ljubezen do modrosti*. Glede modrosti se sprašujeta:

Ali je modrost intuicija, šesti čut? Sposobnost pravilne uporabe znanja? Poznavanje poti? (Konfucijev Tao) Sposobnost ločevati dobro od slabega, npr. za zdravje ali za življenje nasploh, ter srečo, ki temelji na modrosti, od sreče usode? (Aristotel) Ali je modrost poznavanje praktičnega cilja človekove eksistence? (Kant) Modrosti v znanju ne najdemo! (Tolstoj) Naslednje vprašanje pa je, kako individualno modrost spremeniti v modrost organizacije, podjetja itd. (Šercar in Brbre 2007, 128).

In nadaljujeta, da je modrost:

... praktična sposobnost uspešnega ravnanja v danem okolju, ki vključuje znanje, etičnost in akcijo. Modrost naj bi ločili od znanosti. Znanost nam pove kako nekaj narediti, vendar ne pove, ali je to tudi treba narediti (Šercar in Brbre 2007, 128).

Pri oblikovanju kompetenčnega profila smo poiskovali upoštevati tudi vidik modrosti, saj smo se pri oblikovanju kompetenčnih profilov košarkarskih trenerjev v Sloveniji vprašali, ali je to tudi potrebno narediti oziroma o smiselnosti nečesa.

b) **Osebnostne lastnosti** so psihološke značilnosti in dosledni odgovori na situacije ali informacije (Spencer in Spencer 1993, 9). So trajne značilnosti (lastnosti), ki posameznike razlikujejo med seboj in se združujejo v osebnost, ki je značilen, enkraten in neponovljiv vzorec (Musek in Pečjak 2001, 203). Po Lipičniku (Lipičnik in Mežnar 1998, 28) so osebne značilnosti značaj, temperament posameznika, ki delujeta kot katalizator pri človeškem odzivanju, vendar sama po sebi nista nujna pri reševanju problemov. Osebne lastnosti so splošna dispozicija za vedenje posameznika na določen način.

c) **Veščine in sposobnosti**. Veščina je sposobnost dobrega in praktičnega opravljanja kakšne dejavnosti, ki jo bolj povezujemo z uporabo "telesa kot z uporabo glave" (Greenhaus in Callan, 450). Je sposobnost uporabe znanja in strokovnega znanja za izvedbo nalog ter reševanje problemov značilnih za strokovnjaka (Evropska komisija 2009, 11). Jessup (1991 v Clarke in Winch 2006, 258) pojasnjuje, da se veščine od znanja razlikujejo po rezultatih in se skozi njihovo uporabo (pri reševanju problema) lahko samo dokažejo, medtem ko se znanje izkaže kot abstrakten način pogovora, dela ali spraševanja. Sposobnosti so tiste lastnosti, ki najbolj "bistveno vplivajo na dosežke in na uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov"

(Musek in Pečjak 2001, 203). Pri tem dosežki niso odvisni samo od sposobnosti, ampak tudi od znanja, motiviranosti in različnih osebnostnih potez (npr. delavnost). Sposobnosti so potencial človeka, ki omogoča razvoj določenih zmožnosti človeka (Lipičnik in Mežnar 1998, 26). O kompetencah oziroma posameznikovi kompetentnosti lahko govorimo, ko posameznik svoje zmožnosti (kombinacijo znanja, spretnosti in motivov) uspešno uporabi v določeni situaciji.

d) **Motivacija** je pojem, ki označuje razlog ali razloge za posamezno vedenje oz. (ne)uresničitev ciljev. Beseda motivacija izvira iz latinske besede "movere", ki pomeni gibati se. Psihologije motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj nas pripelje do tega, da nekaj naredimo ali pa ne. "Obsega vsa gibala našega vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese in voljo. Nagoni in potrebe nas spodbujajo, potiskajo in ženejo v vedenje, volja, ideali in vrednote pa nam pomagajo izbrati način, kako bomo naše potrebe zadovoljili" (Kohont 2005, 36). Motivi vodijo, usmerjajo in izbirajo vedenje v določene akcije ali cilje in proč od drugih (McClelland v Spencer in Spencer 1993, 9–10). Motivacijo uporabljajo vodje kot orodje za krmarjenje človekove dejavnosti v želeno smer (Ivanuš-Bezjak 2006, 52).

e) **Samopodoba** je celota predstav in pojmov, ki jih oblikujemo o sebi. Samopodoba se izoblikuje postopno in se spreminja skozi celo življenje. Doživljanje samega sebe je po Rogersu osnova posameznikovega vedenja, saj "jaz"oblikuje in določa vedenje, z drugimi besedami, naše vedenje je odvisno od tega, kaj si mislimo o sebi (Rogers v Kohont in Svetlik 2005, 36). Tam, kjer motiv ali osebna lastnost kot vidik kompetenc obstajata, samopodoba in socialna vloga kompetence pomagata pri ustreznih akcijah (Boyatzis 1982, 30).

f) **Vrednote** so pojmovanja zaželenega, ki vplivajo na to, kako se ljudje odločajo za akcijo in kako ocenjujemo pojave" (Musek 1993, 148). Vrednote so sestavni del kompetenc, ki "usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja v določeni situaciji in poleg zmožnosti, sposobnosti, znanja in motivov precej pripomorejo k (ne)uspešnosti posameznika v situaciji" (Spencer in Spencer 1993 v Kohont in Svetlik 2005, 36).

Kompetence so torej več kot le sposobnost uporabe (praktičnega) znanja (Bramming in Holt Larsen 2000 v Kohont 2011, 64) in sposobnost o uporabi znanja (Svetlik in Pavlin 2004 v Kohont 2011, 64). So celota zmožnosti (sposobnosti, znanje in motivacija), samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v kontekstu in okolju dane situacije (Kohont 2011, 64). **Vsem definicijam kompetenc posameznika je skupno, da poskušajo s pojmom kompetence zajeti vse, kar vpliva na visoko storilnost/uspešnost posameznika.**

Kot vidimo, je sistem kompetenc dinamičen in je prilagojen posameznemu okolju. V literaturi tako najdemo precej načinov **razvrstitve kompetenc**, in sicer:

1. Glede na **razločevanje med kompetencami** posameznika in organizacije ločimo dva pristopa uvajanja kompetenc (Kohont 2011, 79–93).

a) **Kompetence posameznika** so kompetence, ki so med posamezniki oziroma med različnimi poklici prenosljive, ali pa so kot take značilne zgolj za posamezen poklic in so neprenosljive. Glede na to govorimo o ključnih ali generičnih kompetencah ali delovno, poklicno specifičnih kompetencah. Uvajanje kompetenc posameznika poteka od spodaj navzgor in se začne pri kompetencah posameznika na določenem delovnem mestu ter ima za cilj pri izobraževanju določanje učnih izidov posameznika ob koncu izobraževanja.

b) **Kompetence organizacije** bolj izhajajo iz ekonomskih teorij. Razvrščamo jih na ključne in specifične kompetence organizacij ter generične kompetence organizacij. Uvajanje kompetenc organizacij poteka od zgoraj navzdol in določa kompetence celotne organizacije, ki jih potrebuje organizacija kot celota. Gre torej za uvajanje kompetenčnega modela v organizacijo.

2. Glede na **raven** (Turk 2003, 19):

a) **Temeljne ali ključne kompetence** posameznika so prenosljive med delovnimi opravili, veljajo za vse ljudi, npr. tuj jezik. Pojmi ključne kompetence, ključne kvalifikacije in ključne sposobnosti se pojavljajo predvsem na področju izobraževanja. Ključne kompetence so tiste, ki so relativne za vse ne glede na spol, razred, raso, kulturni izvor in družinske okoliščine ali materni jezik. "Podobno kot koncept kompetenc je koncept ključne kompetence nejasen in dvoumen, kar je razvidno tudi iz nemške literature, ki v poklicnem izobraževanju omenja več kot 650 ključnih kompetenc" (Weinert 2001, 45–67), kot so na primer: spretnost reševanja problemov, komunikacijske spretnosti. Muršak (2002, 53) opredeli ključno kvalifikacijo kot sinonim ključne kompetence na naslednji način: ključne kvalifikacije (splošne, jedrne, generične) so znanja, spretnosti, sposobnosti, ki so uporabne v različnih delovnih razmerah, v različnih poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih življenjskih položajih. Omogočajo poklicno mobilnost in socialno vključenost ter predstavljajo kot take jedro vsake poklicne izobrazbe. Z definiranjem in identifikacijo ključnih kompetenc sta se ukvarjali dve večji raziskavi, The Information Network on Education in Europe (v nadaljevanju Eurydice) in Defining and Selecting Competencies (v nadaljevanju DeSeCo).

Pomemben cilj izobraževanja v Evropi je postalo soočenje mladih z izzivi informacijske družbe in maksimalno izkoriščanje le-teh, zato je evropsko omrežje Eurydice izvedlo obsežno

raziskavo splošnega obveznega izobraževanja v EU in Evropi. Eurydice poudarja tri kriterije določanja ključnih kompetenc, in sicer: koristnost ključnih kompetenc za vse člane družbe (ne glede na spol, raso itd.); usklajevati se morajo z etičnimi, gospodarskimi in kulturnimi vrednotami in navadami družbe; vezanost le na najbolj vsakdanje situacije državljanov, ki se dogajajo tekom življenja. V raziskavi "Ključne kompetence v EU" (Key competencies 2002) so ločili naslednja področja ključnih kompetenc: komunikacija v maternem jeziku; komunikacija v tujem jeziku; informacijsko-komunikacijska tehnologija; numeričnost in matematične kompetence; metodološke in tehnološke kompetence; podjetništvo; interpersonalne in državljanske kompetence; učiti se učiti; kultura. Posebna skupina OECD, imenovana, DeSeCO, kot ključne kompetence definira tiste kompetence, "ki so pomembne na različnih področjih življenja ter prispevajo k uspešnosti življenja in delovanja družbe " (DeSeCO 2005, 8). Ta skupina je ključne kompetence razdelila v tri kategorije (DeSeCO 2005, 5): široka paleta in pravilno razumevanje orodij, kot sta fizično (npr. informacijska tehnologija) in socialno-kulturno (npr. uporaba jezika); zmožnost sodelovanja v heterogenih skupinah; umestitev v širši družbeni kontekst in samostojnost delovanja. Svetlik (Svetlik in Kohont 2005, 22) navaja seznam združen v sklope najpogostejših ključnih kompetenc: socialne kompetence (sposobnost navezovanja dobrih odnosov z drugimi itd.); obvladovanje maternega jezika; sposobnost divergentnega mišljenja, kritičnega presojanja, ustvarjalnosti; obvladovanje informacijsko-komunikacijske tehnologije, medijev itd.; medkulturna kompetentnost (povezovanje različnih kultur, tujega jezika); obvladovanje strategij samostojnega učenja in načrtovanja življenjske poti; obvladovanje števil, matematike, analitičnega mišljenja; podjetniška kompetentnost (sposobnost organiziranja, vodenja, odločanja itd.). Ključne kompetence omogočajo organizaciji ustvarjanje prednosti pred tekmeci (Kohont in Svetlik 2005, 46).

b) **Generične kompetence** so skupne za podobna opravila ali skupine delovnih mest, nanašajo se na posameznike na določenem delovnem področju, npr. logično sklepanje, komunikacija, vodenje (Kohont in Svetlik 2005, 46). Med ključnimi in generičnimi kompetencami ni bistvenih razlik. Posamezniku omogočajo, da se uspešno vključi v socialne mreže in pri tem ohrani samostojnost in osebno učinkovitost v situacijah, ki so znane, nove ali nepredvidljive.

c) "**Organizacijsko specifične kompetence** so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja v organizacijski kulturi, ne glede na to, katero vlogo ima" (New 1996, 46). Organizacijsko specifične kompetence so povezane s posameznikovo uspešnostjo v organizaciji kot celoti. Izvedene iz poslanstva, vrednot in strategije organizacije, vezane so na posameznike, njihove funkcije in vloge. Po mnenju Kohonta so ključne kompetence popolnoma brez vrednosti, če posameznik ne razvije tudi specifičnih kompetenc, s pomočjo

katerih ta uspešno reši določen specifičen praktičen problem (Kohont 2011, 72). Zato za uspešno reševanje specifičnih praktičnih problemov potrebujemo **ključne in specifične kompetence**. Organizacijsko specifične kompetence so povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti (Kohont 2011, 72).

d) **Delovno ali poklicno specifične kompetence** izhajajo iz specifične narave vsakega delovnega mesta in se vežejo na uspešnost posameznika v določeni vlogi (Kohont 2011, 72). Skupne so pripadnikom poklicnih skupin, saj se nanašajo na podobna delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji se delo opravlja. Delovne ali poklicno specifične kompetence lahko imenujemo strokovne ali profesionalne kompetence. Poklicno specifične kompetence so tiste lastnosti posameznika, ki naj bi jih imel idealen delavec, da bi uspešno opravljal naloge na določenem delovnem mestu (ožje) oziroma v določenem poklicu (širše).

d) **Menedžerske kompetence (kompetence vodij)** so "zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri izpolnjevanju menedžerske vloge" (Constable v Kohont 2005, 39).

3. Glede na **področja** (Svetlik in Kohont 2005) ločimo kompetence na:

- a) **Metodološke**: analiziranje, komuniciranje, reševanje problemov, samoorganiziranje, načrtovanje ...
- b) **Socialne**: vodenje, timsko delo, pogajanje, uravnavanje konfliktov ...
- c) **Učne**: znati se učiti, kritično in reflektivno razmišljanje ...
- d) **Stališče, vrednote**: pripadnost, prevzemanje odgovornosti, zanesljivost ...
- e) **Delovno specifične**: navezujejo se na posamezna delovna mesta.

4. Po Kohontu (Kohont in Svetlik 2005; Kohont 2011) kompetence razvrščamo glede na **dimenzije**:

- a) **Pričakovane ali zahtevane kompetence** so tiste kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba (v tem primeru ključne kompetence) ali organizacija (v tem primeru organizacijske ali delovno specifične kompetence) (Kohont 2011, 77).
- b) **Dejanske kompetence**: so tiste kompetence, ki jih posameznik ima in mu pomagajo uspešno opravljati družbene ali organizacijske vloge in naloge (Kohont 2011, 79). Te kompetence lahko merimo in opišemo.
- c) **Potencialne kompetence**: so tiste kompetence, ki jih lahko posameznik ob svojih preddispozicijah razvije (Kohont 2011, 79). Razliko med obema vrstama kompetenc posameznik lahko premostiti s pomočjo učenja.

d) **Opisne kompetence:** predstavljajo ubesedeno opredelitev kompetenc v okviru organizacijske kulture, pri čemer so upoštevane vrednote in standardi dela v organizaciji (Kohont in Svetlik 2005, 42).

e) **Stopnjevalne kompetence** so kompetence, prikazane z intervali, ki določajo uspešnost posameznika pri opravljanju nalog. "Stopnja določene kompetence pomeni raven kompetentnosti, ki omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki" (razlikovalne kompetence), "hkrati posamezniku nudi povratne informacije o njegovi kompetentnosti". (Kohont in Svetlik 2005, 42)

5. Kompetence ločimo tudi glede na **različne pristope** (Civelli 1997 v Kohont in Svetlik 2005, 34):

a) **Francoski pristop** (Claude Levy-Leboyer) pravi, da je kompetentnost rezultat različnih psiholoških elementov posameznika s samopodobo kot osnovo. Pomembne vlogo imajo sposobnosti, osebnostne lastnosti, motivi in pridobljena znanja.

b) **Ameriški pristop** (McBeera, McClland, Boytzisa in Ulricha) opredeli kompetence kot karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem. Pomembni sta vlogi najboljših posameznikov in menedžerjev.

c) **Britanski pristop** - poklicna kompetenca je "zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu skladno s standarde zaposlitve. Kompetentnost je merilo izločka izobraževalnega procesa" (Kohont in Svetlik 2005, 34).

6. Kompetence ločimo tudi **glede na** (Spencer in Spencer 1993):

a) **Izvor kompetenc:** kompetence na osnovi motivov, osebnih značilnosti, samokoncepta, znanja in spretnosti.

b) **Področja usmerjenosti:** usmerjenost v doseganje ciljev in akcije, pomoč in človeške storitve, vplivne kompetence, managerske kompetence, kognitivne kompetence in kompetence posameznikov, ki so usmerjene v odnos do drugih in do dela.

7. Roberts (2004 v Svetlik in Kohont 2009, 218) razdeli kompetence na:

a) **Naravne** oziroma prirojene, ki jih ni mogoče veliko preoblikovati, so pa lahko pomemben predpogoj za uspešno delo.

b) **Pridobljene** z izobraževanjem, ki jih je mogoče nadalje razvijati z usposabljanjem.

c) **Prilagodljive**, ki so odločilne za to, ali bo posameznik svoje naravne in pridobljene kompetence zares uporabil.

d) **Vedenjske**, ki se nanašajo na konkretna znanja in delovne dosežke posameznikov.

V nadaljevanju je potrebno vedeti, da moramo kompetence ali vedenjske dimenzije pri kandidatih za določeno delovno mesto izmeriti. Armstrong povzema **ocenjevalno lestvico** po W H Smith-om, ki določa lestvico osmih točk, ki jih združi v štiri ocene:

- Odlično (zbranih 7 in 8 točk)—pomembna prednost kandidata, tega področja mu ni potrebno dalje razvijati.
- Primerno (zbranih 5 in 6 točk)—dobra prednost, vendar bi kandidat za bolj zahtevno delovno mesto to lastnost moral še dodatno razvijati.
- Zadovoljivo (zbrane 3 in 4 točke)—komaj zadovoljivo razvita lastnost, kandidat bi moral to lastnost zelo dobro razviti.
- Šibko (zbrani 1 ali 2 točki)—ta lastnost predstavlja pri kandidatu izrazito pomanjkljivost, ni nujno, da jo je kandidat sploh sposoben razvijati (Armstrong 1991, 381–384).

Čeprav so se po Mulderju (Mulder in drugi 2009, 10–12) skozi zgodovino pojavljala številna mnenja glede pojma kompetenca, lahko v splošnem rečemo, da gre pri pojmu za dvojen pomen. Po eni strani lahko pomeni imeti občutek odgovornosti, pravico do odločanja, po drugi strani lahko kompetence razlagamo kot **uspešno in učinkovito aktivacijo in uporabo znanj ter pridobljenih veščin, potrebnih za izvedbo določenega dela**. V magistrskem delu nas zanima drugo pojmovanje.

Sklep: Iz pregleda javno dostopne literature je razvidno, da kompetence različni avtorji obravnavajo z več zornih kotov. Skupno jim je to, da jih želijo čim bolj natančno opredeliti in pojasniti smiselno uporabo v praksi, poudarjajo visoko storilnost/uspešnost posameznika. V magistrski nalogi smo kot pomembni za oblikovanje kompetenčnega profila izbrali teoriji Perrouda in Pavlina, ker le tega najbolj nazorno opredeljujeta in tudi zato, ker smo ocenili, da sta ti dve teoriji najboljši za proučevanje našega problema.

1.3 MODELI KOMPETENC IN KOMPETENČNI PROFILI

Za izboljšanje delovanja organizacije uporabljamo kompetenčni pristop, ki po Mortonu (2002 v Vatchovka 2004 v Pezdirc 2005, 52) izraža prehod od personalnega menedžmenta (osredotočenost na delovno mesto) k upravljanju človeških virov (v ospredje vstopa posameznik). Gruban (2004, 3) našteje dva glavna razloga za uvedbo kompetenc. Prvi razlog je

ta, da, "tradicionalno znanje in testi ter šolske ocene ali reference niso zagotovilo za delovno uspešnost ali uspeh v življenju!" Avtor kot drugi razlog za uvedbo kompetenc pravi, da je spremenljivka delovne uspešnosti, kot so kompetence, daleč najmanj "pristranska" (Gruban 2004, 3), saj:

- uporablja primerjave uspešnih in neuspešnih z namenom detekcije značilnosti uspeha;
- ugotavlja misli in vedenja, ki so posledično povezani z uspešnimi izidi;
- je vezana na konkretne okoliščine in opisuje, kaj nekdo v resnici počne v svojem okolju in kulturi in ne tistega, kar teorije managementa pač trdijo, da so pogoji za uspeh;
- vidni in hitri rezultati visokih vlaganj v izobraževanje;
- naraščajoči pomen človeških virov v poslovanju organizacij;
- naraščajoči delež zaposlenih z višjimi stopnjami izobrazbe in večja vlaganja v dodatno izobraževanje in usposabljanje;
- preusmerjanje vodenja "kar tako" k vodenju ljudi;
- selekcija in razvoj ključnih kadrov ter načrtovanje kariere;
- razvoj sistema nagrajevanja;
- upravljanje delovne uspešnosti.

Preden nadaljujemo, je potrebno še pojasniti druge izraze in procese, ki so ključni za razumevanje kompetenčnega pristopa v menedžmentu (Draganidis in Mentaz 2006, 55):

- Identifikacija kompetenc je proces raziskovanja tistih kompetenc, ki so potrebne za vzoren ali v celoti uspešen nastop.
- Kompetenčni model je opis kompetenc za določeno ciljno delovno skupino, poklicno skupino, oddelek ali določene ostale delne analize.
- Kompetenčna ocena oziroma ocena usposobljenosti je postopek za primerjavo posameznikovih kompetenc s tistimi iz modela kompetenc.
- Pri kompetenčnem pristopu gre za uporabo sklopa kompetenc za upravljanje človeških virov, kot nastop k uspešnemu in učinkovitemu doseganju organizacijskih ciljev.
- Standard kompetenc opredeljuje bistvene spretnosti in znanja, ki jih delavec mora imeti ter definira stopnjo učinkovitosti, ki je odraz kompetenčnosti za posamezno delovno področje ali nalogo.
- Kompetenčni profil je dokument, ki opisuje nabor kompetenc za posamezni položaj, delovno mesto, delovno skupino, funkcionalno skupnost.

Horton (v Pezdirc 2005, 52) meni, da se **kompetenčni pristop uporablja** v organizacijah, ker omogoča pojasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge; zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje; omogoča, da se standardi, ki jih vsi razumejo, uporabljajo na vseh področjih upravljanja človeških virov v organizaciji; omogoča organizaciji promocijo njenih vrednot in ciljev; omogoča zaposlitev najboljših posameznikov; pripomore k izboljšanju delovanja organizacije.

Razlogi za uvajanje kompetenc so po Grubanu (2004, 4) sledeči:

- 1. Integralna povezava letnih (razvojnih) razgovorov, ocenjevanje delovne uspešnosti, razvoja kadrov, sistema usposabljanj in sistema nagrajevanja s strategijo, vizijo, s poslanstvom, vrednotami in kulturo.*
- 2. Razvoj znanj in veščin potrebnih za stalno rast in učenje ter spreminjanje.*
- 3. Komuniciranje in utrjevanje želenega in pričakovanega vedenja zaposlenih, zlasti vodij.*
- 4. Postavljanje jasnih prioritet vodenja in ravnanja z ljudmi.*
- 5. Usmerjenost na vrednost/kakovost.*
- 6. Premoščanje opaznih vrzeli v veščinah posameznikov.*
- 7. Razvoj in nadgradnja konkurenčnih prednosti organizacije.*
- 8. Definiranje kriterijev za izbiro in razvoj kadrov, posebej ključnih in perspektivnih kadrov ter potencialov.*
- 9. Strukturiranje težav zaznanih v letnih razgovorih.*
- 10. Razvoj naslednikov.*
- 11. Spodbujanje medodelčnega sodelovanja in timskega dela.*
- 12. Večja povezljivost poslovnih funkcij, večja učinkovitost in možnost za objektivnejše nagrajevanje.*

Roe (2002, 197) pravi, da lahko za vsak poklic opišemo kompetenčni model v naslednjih štirih korakih:

- Analiza poklica–najprej zberemo vse potrebne informacije o nalogah, dolžnostih in vlogah, ki so potrebne za določen poklic.
- Analiza kompetenc–z njo ugotovimo potrebne kompetence, ki so povezane z različnimi oblikami znanja, spretnostmi in vedenji kot tudi z osnovnimi sposobnostmi, osebnostnimi lastnostmi in drugimi značilnostmi posameznika.
- Določanje kompetenčnega modela–pomeni ustvarjanje modela, ki kaže povezanost med posebnimi kompetencami in primernim znanjem, spretnostmi in vedenjem.

- Testiranje modela–s tem določimo pravne veljavnosti modela in spremenljivke, ki vplivajo na kompetence.

Oblikovanja kompetenčnega modela se lahko lotimo z **različnimi metodami**. BiroPraxis (2015) omenja naslednje metode:

- 1. Klasični pristop predvideva (opredelitev standardov delovne uspešnosti; opredelitev vzorca ljudi vključenih v oblikovanje modela; zbiranje podatkov z vedenjskimi intervjuji, opazovanjem ali metodo ocene 360 stopinj; analiza podatkov in razvoj modela kompetenc; preverjanje veljavnosti modela kompetenc; navezava modela kompetenc na podsisteme upravljanja s človeškimi viri.*
 - 2. Druga metoda je oblikovanje modela preko razgovora s strokovnjaki, nadrejenimi in drugimi poznavalci o karakteristikah, ki jih morajo imeti zaposleni za uspešno opravljanje dela. Metodo lahko povezujemo z vedenjskimi intervjuji.*
 - 3. Tretja metoda, ki preučuje posamezne naloge in prihodnja delovna mesta, se uporablja predvsem, kadar v organizaciji ni dovolj posameznikov, ki bi jih lahko primerjali.*
 - 4. Organizacija lahko uporabi že uveljavljen model, ki je soroden ter ga vpelje v svojo prakso (metoda splošnega generičnega modela).*
 - 5. Prav tako lahko organizacija že uveljavljen model dopolni oziroma spremeni s kompetencami, ki so jih sami identificirali s pomočjo katerih drugih metod – intervjuji, metoda 360 stopinj, opazovanje itd. (metoda prilagojenega generičnega modela).*
- Ne glede na to, kateri pristop identifikacije uporabimo, pa je pomembno, da oblikujemo opise kompetenc, ki jih zaposleni razumejo in jih bodo lahko uporabili v delovnih situacijah.*

Menimo, da postavitve kompetenčnega modela zahteva čas in spremembo miselnosti v organizaciji kot spremembo organizacijske kulture. Menimo, da se v košarkarski zvezi Sloveniji zavedajo pomena svojih kadrov za organizacijo in želijo imeti model kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji.

2 POKLIC ŠPORTNEGA IN KOŠARKARSKEGA TRENERJA

Preden nadaljujemo z empiričnim delom naloge si pogledjmo košarko, poklic košarkarskega trenerja in športnega trenerja, vrste in vloge trenerja, karierne poti in stopnje trenerja, naloge trenerja, uspešnost trenerja, kompetence trenerja, modele delovnih nalog, kompetenc in ostalih vidikov dela športnega in košarkarskega trenerja.

Glede na to, da obstaja pri nas in v svetu več raziskav na temo športnega trenerja kot košarkarskega trenerja, smo se odločili, da v naši nalogi obravnavamo tako športnega trenerja, ki je širši pojem in košarkarskega trenerja, ki je ožji pomjem našega raziskovanja. V nadaljevanju bomo v podpoglavjih obravnavali športnega trenerja, kadar govorimo na splošno o trenerjih in košarkarskega trenerja, kadar govorimo o posebnostih, ki veljajo za košarkarskega trenerja. Poklic športnega in košarkarskega trenerja bomo holistično obravnavali skozi celotno nalogo.

2.1 UVOD

Košarka je najlepša šahovska, strateška igra, polna prepletanj izbire tehnik in taktik trenerja v osnovi namenjenim njegovim živim figuram košarkarjem (Kolenc 2005). "Košarka je kolektivna športna igra, ki omogoča ustvarjalnost posameznika, skupinsko delovanje dveh ali več igralcev, je posamičnost v moštvenem, skupnem delovanju" (Pavlovič 2006, 36). Čeprav je košarka danes globalna igra z izjemno velikim trgom dela, je nanjo vendarle potrebno gledati kot na eno redkih športnih iger, ki si jo je izmislil en sam človeški um (Walls in drugi 2007), in sicer dr. Naismith, profesor športne vzgoje v ZDA leta 1891. V kontekstu tega pogleda na košarko velja pripomniti, da čeprav se je košarka od svojih začetkov do danes zelo spremenila tako z vidika pravil igre kakor tudi z vidika tehnike, taktike in motoričnih sposobnosti (kondicijske pripravljenosti) igralcev, je košarka v svojem bistvu zelo strateško/miselna igra, kar velja tudi za menedžment/strategijo upravljanja s človeškimi viri (Kolenc 2013).

Košarka sodi med **kolektivne športe** in se razlikuje od individualnih športov, saj posamezniki v timu s svojim prispevkom sodelujejo pri končni, skupni izdelavi naloge in zanjo odgovarjajo (Rozman in drugi 1993, 544). Košarkarska ekipa predstavlja tim, torej skupino "ljudi z različnimi znanji, sposobnostmi, izkušnjami in željami, ki želijo doseči skupni cilj" (Potočnik 2004, 19). Avtorica pravi, da uspešen tim ne obstaja brez lastnosti, kot so: sodelovanje,

medsebojno podpiranje, komuniciranje, izmenjava znanj, izkušenj in skupnega odgovarjanja za rezultate. Za ekipe v športu je podobno kot za time v podjetjih značilno, da so sestavljeni iz elementov: ciljno usmerjene naloge delujočih članov tima, vodje tima in procesa medsebojne izmenjave izkušenj, znanj. Športne ekipe po Chelladurai-u (2001, 50) posedujejo vse elemente in značilnosti klasičnih timov v podjetjih, vendar pa so specifične v treh pogledih: konstantni velikosti članov tima v posameznem športu; natančno določenih pravilih aktivnosti delovanja v športu (strogo določena in mednarodna sprejeta pravila športnih panog); javno znanim in izjemno natančnim rezultatom svojega dela (zmage /porazi).

V nalogi uporabljamo **pojem šport**, ki temelji na opredelitvi Sveta Evrope (Evropska listina o športu 1992), in je uporabljen tudi v **Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji** za obdobje 2014–2023 (Jurak in Pavletič Samardžija 2014), ki predstavlja "krovni strateški dokument, s katerim država soustvarja pogoje za razvoj športa kot pomembnega dejavnika razvoja posameznika in družbe" (Jurak in drugi 2012, 40).

"Šport predstavlja vse, s strani športne stroke dogovorno opredeljene oblike gibalne dejavnosti, ki so z neorganiziranim ali organiziranim ukvarjanjem usmerjene k izražanju ali izboljšanju telesne pripravljenosti, k duševnemu blagostanju in k oblikovanju družbenih odnosov oziroma doseganju rezultatov na različnih ravneh tekmovanja. Šport razvija tudi različne odlike mišljenja in osebnosti" (Jurak in Pavletič Samardžija 2014, 9; Evropska listina o športu 1992).

V naši nalogi smo tudi na košarko pogledali na tak **holističen način**. Ugotavljamo, da se je v zadnjem desetletju področje športnega treniranja zelo spremenilo. V segmentu trgu dela v športu je prisotnih vse več delojemalcev, ki so predstavniki različnih vadbenih skupin oziroma klientov (npr. športnikov, staršev, navijačev) in iščejo sebi primerne kompetentne trenerje. Na drugi strani tudi delodajalci (Evropska unija (v nadaljevanju EU) vse bolj prepoznavajo vlogo športa kot dejavnika, ki prispeva k doseganju socialnih in gospodarskih ciljev (Bela knjiga 2007).

V Sloveniji je bil v zadnjem desetletju vzpostavljen **sistem izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja in napredovanja strokovnih kadrov** v športu, ki je nastal v sodelovanju z visokošolskimi in raziskovalnimi zavodi, OKS-ZŠZ in nacionalnimi panožnimi zvezami (Jurak in Pavletič Samardžija 2014). Čeprav so za vse ravni razvoja kadrov v športu postavljeni programi, si avtorji NPŠ 2014–2023 v prihodnje želijo povečati kakovost in konkurenčnost strokovnega kadra z vzpostavitvijo odgovornosti posameznih strokovnih kadrov pri delu v športu, s povečanjem njihovih kompetenc, z dostopnostjo programov in usposabljanja in

izpopolnjevanja ter s povečanjem raznovrstnosti ponudbe in konkurenčnosti programov." Glede na to nacionalni program športa 2014–2023 opredeljujeta naslednja ukrepa:

1. izboljšati kompetence strokovnega kadra, ki organizira in izpeljuje športne programe;
 2. povečati kakovost programov usposabljanja in izpopolnjevanja strokovnih kadrov v športu."
- (Jurak in Pavletič Samardžija 2014, 53, 54).

V naši magistrski nalogi smo z oblikovanjem kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji dobili vpogled v potrebne in želene kompetence košarkarskih trenerjev v Sloveniji, ki nam bodo lahko služili kot izhodišče za predhodno omenjena ukrepa Nacionalnega programa športa 2014- 2023.

Nacionalni program športa 2014–2023 opredeljuje naslednje programe športa v Sloveniji (Jurak in Pavletič Samardžija 2014):

- programi vrhunškega športa;
- programi športne vzgoje otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport;
- programi kakovostnega športa;
- programi športa invalidov;
- programi športa v vzgojno-izobraževalnem sistemu;
- programi prostočasne športne vzgoje otrok in mladine;
- programi športne vzgoje otrok in mladine s posebnimi potrebami;
- programi občudijske športne dejavnosti;
- programi športa starejših;
- programi športne rekreacije.

V našem magistrskem delu smo preverili kompetenčne profile košarkarskih trenerjev v Sloveniji za vse predhodno naštetе programe športa v Sloveniji, razen dveh programov, in sicer programa športa invalidov in programa športne vzgoje otrok in mladine s posebnimi potrebami. V nadaljevanju si pogledjmo model košarke, ki ga uporablja **košarkarska zveza Slovenije** (v nadaljevanju KZS) (Dežman in drugi 2003) in je razdeljen na tri segmente trga dela (glej Priloga B), in sicer:

1. **Vrhunski šport (košarka)** se izvaja v Sloveniji v več kot 120 klubih oziroma društvih (Erčulj in Doupona 2005, 67), ki se razlikujejo po velikosti, organiziranosti, finančnih zmožnostih in tekmovalni uspešnosti, in sicer:

- a) nosilci tekmovalne košarke,
- b) potencialni nosilci vrhunske košarke,
- c) nosilci vrhunske košarke (klubi, ki igrajo v mednarodnih klubskih tekmovanjih, npr. Evroliga). Razdeljeni so na dve ligi, enotno 1. in enotno 2. ligo, ki sta polprofesionalni ligi oziroma amaterski ligi.

2. **Šport za vse**, med nosilce množične košarke spadajo osnovne šole, srednje šole, fakultete in rekreacijska društva.

3. **Šolska športna vzgoja in šolski šport**, ki deluje pod nadzorom Ministrstva za šolstvo, znanost in šport, predstavlja podporo košarkarskim društvom pri razvoju in selekcioniranju igralcev. Šole sodelujejo pri razvoju mladih košarkarjev tudi v vrstah zasebnih košarkarskih šol, kot so: Šolska košarkarska liga, Košarkarska šola Vujačič, Košarkarska šola Bečirovič, Košarkarska šola Petra Vilfana, Košarkarska šola Dušana Hauptmana. Shemo KZS (Dežman in drugi 2003) dopolnjuje po Florjančiču (2013, 85) strokovno organizacijski model košarkarskih dejavnosti Univerze v Ljubljani, ki obsega: športno-vzgojne programe košarke (npr. košarka se izvaja v sklopu obveznega oziroma izbirnega predmeta itd.); obštudijske programe košarke (npr. imamo rekreativne termine košarke oziroma večstopenjske tečaje košarke; tekmovalne programe košarke (npr. UKL).

Košarkarska društva, OKS in KZS odgovarjajo za razvoj in delovanje kakovostne, tekmovalne in vrhunske košarke pri nas. Pri tem ima glavno vlogo KZS, ki kot osrednja celica povezuje, regulira in kontrolira celotno košarkarsko dejavnost v Sloveniji. Vedeti je potrebno še, da je skrb za pravično in namensko razdeljevanje finančnih sredstev med izvajalce športa v državi namenjena državnim ustanovam, kot so npr.: Fundacija za šport, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, lokalne skupnosti. Celoten sistem dopolnjujejo še Fakulteta za šport in Inštitut za šport, ki izvajajo naloge razvijanja stroke, šolanja kadrov, testiranja celotnega psihosomatičnega statusa perspektivnih igralcev in igralk, strokovno delo, skrb za založništvo, raziskovalno delo, posredovanje izsledkov v prakso ipd.

Zelo zanimiva je raziskava Erčulja in Doupona (2005) o organizacijskem in finančnem delovanju košarkarskih društev v Sloveniji. Avtorja pravita, da, čeprav je košarka v Sloveniji ena najbolj priljubljenih športnih panog, se slovenski klubi oziroma društva po finančni in organizacijski plati težko primerjajo z večjimi klubi v Evropi in ZDA (Erčulj in Doupona 2005, 72). V raziskavi avtorja ugotavljata, da je pomanjkanje denarja največji problem, zato vidita kakovostno strokovno delo in dobro organiziranost kot ključna dejavnika za ohranjanje stika z

evropskim oziroma svetovnim košarkarskim vrhom.. Ključnega pomena je po njunem mnenju podpora košarkarski stroki in nejasnemu razvoju s strani države, KZS kot tudi menedžerjev (Erčulj in Doupona 2005, 73).

"V Sloveniji je zaposljivost učiteljev in trenerjev športa velik družbeni problem. Področje delovanja učiteljev in profesorjev športne vzgoje je tradicionalno urejeno kot družbeno regulirani poklic znotraj šolskega sistema" (Jošt in Vodičar 2014, 12). Po podatkih avtorjev v dela v slovenskem šolskem sistemu približno 1700 učiteljev in profesorjev športne vzgoje ter približno 5000 učiteljev- trenerjev športa na področju tekmovalnega športa v Sloveniji. "Vendar pa v tem segmentu slovenskega športa močno dominirajo strokovni kadri, ki so si pridobili enega od "amaterskih" strokovnih nazivov usposobljenosti brez ustrezne visokošolske izobrazbe" (Jošt in Vodičar 2014, 12).

Po podatkih **Združenje košarkarskih trenerjev Slovenije** (v nadaljevanju ZKTS) je v skupni bazi za leto 2010/2011, glede na članstvo v ZKTS, "evidentiranih 635 košarkarskih trenerjev, med katerimi ima potrjen status polnopravnega člana ZKTS skupno 450 trenerjev" (Poročilo ZKTS 2012).

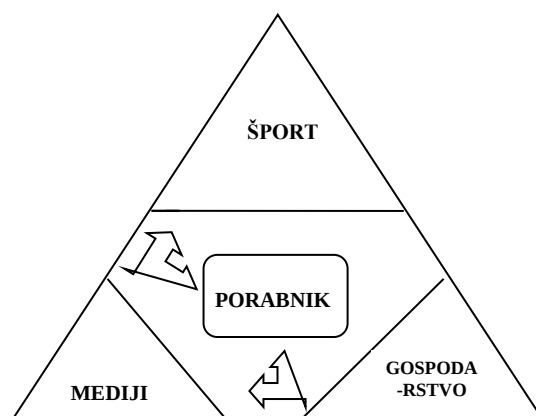
Skladno z Zakonom o športu je za trenerske licence, trenerski karton za vodenje na tekmovanjih v Sloveniji, za licenciranje strokovnih delavcev v športu / Licenca OKS/ pristojna komisija OVŠ pri OKS /Olimpijskem komiteju Slovenije. Trenerski karton za vodenje ekipe na tekmovanjih SKL izvaja na prvi stopnji Svet trenerjev ZKTS (2011).

"Trener ekipe starejših (U14) ali mlajših (U12) pionirjev mora imeti s klubom sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za polni delovni čas v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih ali podobno pogodbo, s katero trener s statusom (zasebni športni delavec, samostojni podjetnik ali drugačna oblika) dela v klubu na enak način, kot bi bil zaposlen za polni delovni čas. Pogodba mora biti sklenjena v pisni obliki najmanj za čas sezone, ki se licencira" (Dežman 2013, 182).

Košarkarski trenerji imajo v Sloveniji naslednje **trenerske nazive**: demonstrator, pripravnik, trener mladih, trener, trener I razreda, višji trener, diplomirani trener (Dežman in drugi 2003, 33). Med seboj se nosilci različnih trenerskih licenc (npr. A, B, in/ali C) razlikujejo po trenerskih nazivih, po trenerskih in športnih izkušnjah, izobraževalni poti, uspešnosti karierne športne in/ali trenerske poti ter dovoljenje za vodenje določenih košarkarskih ekip. Medtem ko Licenca A trenerju omogoča vodenje vseh ekip, mu ostale licence to onemogočajo (ZKTS 2012).

Košarkarski trg je se je tako razvil v kompleksen sistem (glej Shemo 2.1), ki je zgrajen iz štirih pod-trgov (Bruhn 1991, 21 v Tršan 2007, 5), in sicer iz: športnih subjektov (športniki, lastniki športnih moštev, organizatorji športnih prireditev, ostali ponudniki dogodkov); trga medijev (kupci pravic prenosov športnih dogodkov); gospodarstva (kupci medijskega prostora, logotipov, ponudniki opreme); javnosti oziroma porabnikov (za katere se zanimajo vsi trije prej omenjeni pod-trgi).

Shema 2.1: Grafična predstavitev športnega trga



Vir: Bruhn (1991, 29 v Tršan 2007).

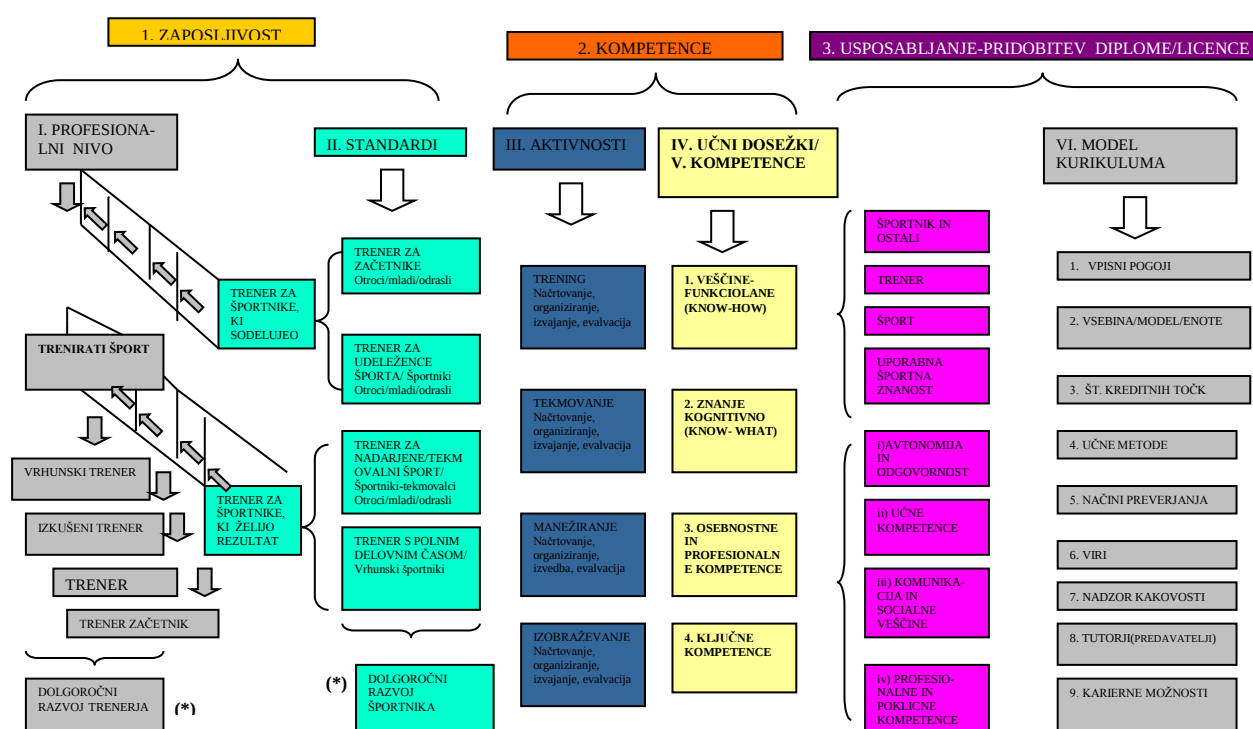
Sčasoma se je pojavila na trgu dela športa potreba po ureditvi trga dela športnega trenerja oziroma težnja po profesionalizaciji športnega trenerstva (Petry in drugi 2005; ICCE 2010; ISCF 2012).

2.2 POKLIC TRENERJA IN ŠPORTNEGA TRENERJA

V **Evropi** imamo več kot 50,000 športnih trenerjev, zato je prisotna želja po prepoznavanju kompetenc trenerja v športu (Petry in drugi 2005). To dokazujejo tudi številne raziskave, ki so se v zadnjih letih pojavile na temo kompetenc trenerja (Schinke in drugi 1995; Gallimore in Tharp 2004; Gilbert in drugi 2006; Zauderer 2006; Becker in Wrisberg 2008; Raede in drugi 2008a; in drugi 2008b; Rodrigues in drugi 2009; Sáiz in drugi 2009; Masquita in drugi 2010; Santos in drugi 2010a; Santos in drugi 2010b; Kostopoulus 2011). Bolonjska deklaracija je v visokošolski izobraževalni sistem v Evropi uvedla leta 1999 reformo izobraževanja. Sčasoma se tako pojavi potreba po usklajevanju evropskih poklicnih kvalifikacij skozi »tunning-ov«

proces in European Network of Sport Science, Education and Employment (v nadaljevanju ENSSEE) opravi obsežno raziskavo o evropskih poklicnih kvalifikacijah. Projekt AEHESIS je tisti, ki razišče področje športne vzgoje, športnega menedžmenta, zdravja in fitnesa (šport za vse) ter področja športnega treniranja. Med leti 2003 in 2007 je tako opravljena raziskava v 28 evropskih državah in v 70 partnerskih organizacijah (O'Leary 2009, 7). Osnovni namen projekta je bila posodobitev 5-stopenjskega trenerskega modela v kontekstu razvoja izobraževanja in usposabljanja v EU ter razvoja izobraževanja trenerjev znotraj Evropske unije in tudi globalno (O'Leary 2009, 7). Slovenija ni zajeta v tej raziskavi.

Shema 2.2: Okvirni osnutek pregleda kvalifikacij/izgradnja kurikuluma



Vir: ENSSEE (2007, 17).

Model (glej Shema 2.2) je oblikovan na podlagi najboljših praks in vsebuje naslednje sestavne dele: namen; kompetence potrebne za delo; trenerski proces; model učenja; karierno pot (razvoj) trenerja (od trenerja začetnika do vrhunskega trenerja/eksperta); karierno pot (razvoj) športnika in udeleženca; kontekst trenerstva; sistem zagotavljanja kakovosti; razpoznavnost trenerskih kvalifikacij (O'Leary 2009, 9). Po mnenju Sveta trenerjev v Evropi (O'Leary 2009, 31) so trenerjevi t.i. rezultati učenja (learning outcomes) in kompetence naslednji: 1. veščine (funkcionalne); vedeti, kako (know-how); 2. znanje (kognitivno); know-what; vedeti, kaj, 3. osebne in profesionalne kompetence in 4. ključne kompetence (glej shema 2.2).

V nalogi se sprašujemo, kakšen naj bo košarkarski trener na slovenskem košarkarskem trgu.

Za lažje razumevanje košarkarskega trenerja si moramo uvodoma pogledati nekaj različnih **pomenov besede trener in treniranje.**

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 1994) besedo trener razlagajo kot "kdor se (poklicno) ukvarja s treniranjem", besedo treniranje pa kot sistematično uriti se "za tekmovalno v kaki športni disciplini" (SSKJ 1994). Beseda trener izhaja iz angleške besede trainer, kar v slovenskem prevodu pomeni (športni) vaditelj (vaditeljica), kdor se poklicno ukvarja z urjenjem (treniranjem), zlasti športnikov (Verbinc 1982, 726). V korenu angleške besede trener (coach) se po Trikojousu (2003 v O'Connor in Bennie 2006, 30) skriva proces "transformiranja nekoga od tam, kjer je (o.a. začetna točka) do tja, kjer bi rad bil" (o.a. končna točka). O tem govori tudi Pavlovič (2006, 8), ki pravi, da pri procesu treninga gre za razvoj posameznika ali skupin (približno enakih) košarkarjev iz začetnega v željeno (končno) stanje. Pojem trenerja v Veliki Britaniji (Coaching roles and skills 2012) opredelijo kot osebo, "ki športniku omogoči doseči določeno stopnjo učinkovitosti (izvedbe), ki sicer brez njegovih/njenih prizadevanj ne bi bila možna. "Za Svet trenerjev Evrope je športno treniranje proces vodenega izboljšanja in razvoja v posamičnem športu na določeni stopnji športnikovega razvoja" (ISCF 2012, 5).

V magistrskem delu smo kot osrednjo razlago treniranja izbrali opredelitev v raziskavi **AEHESIS** (Petry in drugi 2005, 72), kjer je " **športno treniranje opredeljeno kot vodeno izboljšanje, ki ga trener izvede z vsakim športnikom skladno z njegovimi karierno stopnjo in potjo.**" Gre torej za **celosten (holističen) pristop trenerja do klienta** v procesu treniranja (Moen in Federici 2013, 241). V angleškem slovarju (Convince Oxford English Dictionary 2014) opredeljuje termin holističen kot "kot celostne osebnosti upoštevajoč mentalne in socialne faktorje". V tem lahko vidimo humanistične elemente pogleda na športno treniranje, kjer trener ne izgrajuje samo športnika, ampak tudi njegovo osebnost. Holistični pristop profesionalnega trenerja pomeni tudi večjo vlogo trenerja izven športnega terena, saj pomaga razvijati posameznika, ekipo in kulturo. Pri tem pristopu ni več pomemben samo razvoj športnikovih tekmovalnih sposobnosti, ampak tudi razvoj celostne osebnosti. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da v bistvu pomeni "trener pomagati ostalim preseči samega sebe in priti v življenju ter športu višje" (Coaching 101 2012).

V nadaljevanju si bomo v kontekstu pogledali **košarkarskega trenerja v družbenem smislu**, ki zajema vrste in vloge, karijerne poti in stopnje, naloge, uspešnost in kompetence trenerja. Po podatkih Mednarodne košarkarske zveze (v nadaljevanju FIBA) (FIBA 2011; Kostopoulos 2011, 48) je košarka najbolj priljubljen šport v Avstraliji in nekaterih državah Azije ter drugi najbolj priljubljen v Evropi. Globalni košarkarski trg dela po ocenah FIBA (2011) obsega v več kot 213 državah sveta, ki so včlanjene v to organizacijo, in 450 milijonov košarkarjev, od tega samo na Kitajskem več kot 200 milijonov. V ZDA je košarka tretji najpopularnejši šport, takoj za ameriškim nogometom in baseballom (TheRichest 2012). Martin (2014), eden vodilnih piscev NBA lige, pravi, da je NBA liga s 4,75 USD milijardami dolarjev šele četrta najdražja svetovna športna liga na svetu (za ameriškim nogometom; ligo baseballa, angleško premier ligo).

Pomembno zgodovinsko prelomnico za razvoj košarkarskega trga velja leto 1980, ko se je liga NBA soočala s finančno izgubo, nizkim številom gledalcev na tekmah in nizko televizijsko gledanostjo. Vse se je spremenilo z letom 1984, ko je mesto novega komisarja lige prevzel David Stern. Liga NBA in z njo svetovna košarka se začeta dramatično spreminjati. V ZDA se pojavi obsežna komercializacija športa; šport postane zabava, spektakel; poveča se število športnih prenosov in razvije se kultura zvezdnitva. Povprečna vrednost ekip naraste iz okoli 15 milijonov dolarjev leta 1984, na 300 milijonov dolarjev leta 2003" (Smith v Abrams in drugi 2008). Agresivni marketing ustvari zvezde kot so Johnson, Bird in Jordan. Nastanejo inovacije, ki posredno prinesejo k dvigu popularnosti košarke, npr.: omejitve plač košarkarjem, donosne pravice oglaševanja in letni festivali oziroma tekma vseh zvezd (angl. All –Star Game). Delovno mesto v ligi NBA dobijo sodniki, košarkarji, trenerji, komentatorji, oglaševalci, prodajalci vstopnic. Začne se odprta in globalna tekma s kakovostnimi košarkarji in košarkarskimi trenerji. Komercializacija športa se iz ZDA začne širiti po svetu, kar je vidno pri nas npr. v tekmovalstvu vseh zvezd. "Sčasoma postanejo meje med košarko, spektaklom in zabavo vse bolj zabrisane in v ospredje vse bolj vstopa uspešnost poslovanja kluba ter priložnost za dober zaslužek" (Bassin 1997, 10). Košarkarske ekipe postajajo vse bolj podobne podjetjem, s tem pa tudi zanimive za številne raziskovalce, ki spoznanja s proučevanja športa vnašajo v prostor upravljanja s človeškimi viri.

Za lažje razumevanje kompetenc in kompetenčnih profilov trenerja v športu si bomo zato pogledali: vrste in vloge trenerja; karijerne poti in stopnje trenerja; naloge trenerja; uspešnost trenerja in kompetence trenerja. Slednje si podrobneje pogledjmo v nadaljevanju:

2.3 VRSTE IN VLOGE TRENERJA

V procesu športnega treniranja se srečamo s številnimi vlogami in vrstami (tipi) trenerjev. Slednje mora trener odigrati, če želi učinkovito voditi vadeče in doseči napredek vadečih v športu ter v življenju (Coaching 101 2012). Saša Filipovski, priznani slovenski košarkarski trener, meni, da mora košarkarski trener za uspešno opravljanje dela s svojimi sodelavci, igralci, trenerji, sponzorji, mediji, starši, podjetniki, izvidniki opravljati hkrati več vlog, in sicer: "sociologa, psihologa, pedagoga, podjetnika, fiziologa, zdravnika, košarkarja, da bi bil lahko uspešen v svojem vsakdanjem delu " (Filipovski 2001, 1). O kompleksni vlogi trenerja v ekipnem športu razberemo iz Mackenzijeve (povzeto po Tušak in drugi 2003, 164) porazdelitve trenerjevih nalog in področij, ki jih mora pokrivati: "motivator; ocenjevalec; demonstrator; iskalec dejstev; mentor; prijatelj; organizator; pristaš; voznik".

"V košarkarskem moštvu poznamo zraven različnih vlog trenerjev tudi različne tipe igralcev (bek, center, krilo), splošne ter specialne igralne vloge (ki se nanašajo predvsem na taktiko in tehniko igre) ter neobhodne vloge vsake ekipe - formalni vodja ekipe (kapetan), neformalni vodja, policaj, socialni vodja, ekspertni vodja in ekipni klovn" (Tušak in drugi 2003, 36).

Martens (1990 v Schinke in drugi 1995, 15) omenja trenerja v vlogah "vzgojitelja, administratorja, psihologa, empatičnega poslušalca". Pravi, da se vloge trenerja velikokrat razširjene s splošnih na tiste, ki se dotikajo konvencionalnega poučevanja in menedžerskih sposobnosti vse do starševskih, prijateljskih in ostalih vlog družinskih članov. Avtor meni, da trener opravlja vloge ocenjevalca, prijatelja, mentorja, moderatorja, šoferja, svetovalca, podpornika, rešitelja dejstev, motivatorja, organizatorja in načrtovalca.

Priznan slovenski odbojkarški trener Krevsel (2001, 40–47), omenja naslednje vloge trenerja, in sicer: "učitelja, reditelja, ravnatelja, duhovnika-predane osebnosti, svetovalca, diplomata, organizatorja, detektiva, psihologa, sodnika in porote, vodje, mati-oče, diktatorja, politika, artista-umetniškega igralca, sponzorja, direktorja, gospodarja, trenerja, raziskovalca, komentatorja, patriota, prevajalca, dirigenta, režiserja, stratega, filozofa."

Krevsel (2002, 26–27) govori o štirih vrstah (tipih) trenerjev, ki jih poznamo v športni praksi, in sicer: trener - oddajnik (tvega in samostojno odkriva rešitve ter svoja spoznanja prenaša na druge), trener - sprejemnik (uporablja že znane v praksi preverjene rešitve in ne tvega), trener - konservativec (nasprotuje novostim in se nerad odloča zanje) in trener - ustvarjalec (ustvarja v smeri šport-etika-vzgoja-karakter in se osredotoča na raziskovanje vrhunskosti ter vzgaja

igralca olimpijskega profila). Avtor v nadaljevanju govori še o več podtipih trenerja, na primer trenerja-ustvarjalca, ki ga vidi kot avtorja, soavtorja, navdihujočega, dobrotnika in analitika.

Če zelo poenostavimo, z delom trenerja, ki je vezano na igranje različnih vlog, mora trener obvladati različne vloge, da je uspešen v družbenem kontekstu, v katerega je sam umeščen.

2.4 KARIERNE POTI IN STOPNJE TRENERJA

Za ustrezno upravljanje s človeškimi viri v košarki je potrebno poznati tudi posamezne **karierne stopnje košarkarskega trenerja**. Ker nas v naši nalogi zanimajo karierne poti košarkarskih trenerjev, začetnikov in vrhunskih trenerjev, si pogledajmo različne primere kariernih poti trenerjev.

V **Kanadi** (Coach Assotiation of Canada 2012) najdemo trenerja začetnika na različnih življenjskih izhodiščih, in sicer kot "starša, učitelja, nekdanjega športnika, športnega navdušenca." (Coach Canada 2012) Vsi imajo naslednje skupne lastnosti: strast do športa, željo po boljšem upravljanju s časom in energijo, pridobitev samozavesti ter željo po neposrednem vseživljenjskem spreminjanju drugih (npr. skozi učenje, rast, razvoj novih fizičnih in življenjskih veščin).

Zanimiva je raziskava o **kariernih stopnicah** kanadskih trenerjev iz leta 1995 (Schinke in drugi 1995, 2), kjer so ugotovili šest kariernih stopnic trenerja do najvišje stopnice-elitni trener (npr. razvijajoči se trener, državni elitni trener in mednarodni elitni trener itd). Po raziskavah (Halgin 2009, 13) začnejo v ZDA trenerji začetniki svojo trenersko kariero v National Collegiate Athletic Association (v nadaljevanju NCAA) ligi kot dodiplomski študentje in pomočniki trenerja ali menedžerji študentskih ekip.

Za razumevanje karierne stopnice vrhunskega strokovnjaka oziroma eksperta je potrebno poznati **skupne lastnosti vrhunskih strokovnjakov oziroma ekspertov**, ki se izoblikujejo za eksperta na več načinov in na podlagi številnih dolgoletnih izkušenj (Sari in Soyer 2010, 757). Na svoji karierni poti ima ekspert različne učitelje, sprva lokalne, kasneje učitelje z mednarodnimi uspehi (Ericsson in drugi 2007, 5). Eksperti imajo več specialnega znanja (Singer in Janelle 1999 v Baker in drugi 2002, 2). Iz dane informacije interpretirajo več (Singer in Janelle 1999 v Baker in drugi 2002, 2). Imajo več shranjenih podatkov in boljši dostop do

podatkov (Singer in Janelle 1999 v Baker in drugi 2002, 2). Bolje prepoznajo strukturni model igre (Singer in Janelle 1999 v Baker in drugi 2002, 2) in bolje uporabljajo verjetnostne situacijske podatke (Singer in Janelle 1999 v Baker in drugi 2002, 2). Odločajo se hitreje in primerneje (Singer in Janelle 1999 v Baker in drugi 2002, 2). Medtem ko eksperti opravijo pri svojih 20 letih starosti več kot 10.000 ur nadzorovane vadbe, opravijo amaterji v enakem obdobju le 2.000 ur nadzorovane vadbe (Baker in drugi 2002, 3). Posamezniki, ki so najbolj talentirani, potrebujejo 10 let preden postanejo eksperti (Bryan in Harter 1899 v Ericsson 2006, 691) oziroma zmagajo na mednarodnem nivoju (Simon in Chase 1973 v Ericsson 2006, 691). Vendar je pravilo desetih let le približno, saj ne velja za vrhunske glasbenike, ki pridejo postanejo eksperti med 30. in 40. letom starosti oziroma po 20 do 30 letih vadbe (Simon in Chase 1973 v Ericsson 2006, 691). Na drugi strani bistveno manj časa do eksperta potrebujejo posamezniki določenih področji, npr. v košarki lahko telesno zelo visok košarkar doseže profesionalni nivo v šestih letih (Ericsson 2006, 691). Eksperta od neeksperta ločimo po kvaliteti in kvantiteti treninga (Baker in drugi 2002, 3), kjer eksperti v športih, kot so npr. košarka, netball in hokej na travi, porabijo bistveno več časa za video analize treninga in tekem, organiziranje ekipnih vaj in osebno komunikacijo s trenerjem v primerjavi z neeksperti (Baker in drugi 2002, 3). Eksperti so delovni in predani intenzivni vadbi *ter imajo okolico*, predane učitelje in družino, ki jih nenehoma spodbuja v razvojnem obdobju (Ericsson in drugi 2007, 1).

Razvoj vrhunškega košarkarskega trenerja (eksperta) v Španiji (Sáiz in drugi 2009) je povezan z izkušnjami, predanostjo, raziskavami in samorefleksijo in povezavami med temi faktorji. Pomembno vlogo ima mentor, ki da trenerju več kot zgolj znanje. Avtor ugotavlja, da je vsem vrhunskim trenerjem skupna želja po učenju in vseživljenjskem učenju. Podobno ugotavlja Ericsson (2007, 1), ki pravi, da sta večletna vodena vadbe in trening tista, ki pripeljeta posameznika do nivoja eksperta, in ne samo prirojena talenta ali sposobnosti.

"Vrhunski trenerji opravljajo delo drugače, saj na primer posvetijo več časovnemu načrtovanju treninga in detajlom kot ostali trenerji, neeksperti" (Voss v Baker in drugi 2002, 4). John Wooden, eden najuspešnejših košarkarskih trenerjev na svetu, trener UCLA, je samo načrtovanju posamezne vadbene enote dnevno namenil več kot eno uro. Košarkarje je na vadbeni enoti porazporedil tako, da so izvajali vaje oziroma metali proste mete, vendar ob tem nihče od igralcev ni smel stati in gledati (Wooden 1988 v Baker in drugi 2002, 4), ker so bili vsi košarkarji aktivni.

Medijski strokovnjaki so v ZDA, med letoma 2001 in 2007, identificirali 16 **različnih skupin** košarkarskih trenerjev t.i. "drevesa trenerjev" (Knight; Olson; Pittino; Smith;) (Halgin 2009, 14), ki se med seboj razlikujejo po stilu vodenja v košarki, košarkarski filozofiji, etičnih vrednotah. Avtorji (Halgin 2009, 28) so ugotovili, da delodajalci izberejo trenerski kader na podlagi pripadnosti določeni skupini košarkarskih trenerjev, ki poseduje za delodajalce želen kompetenčni profil košarkarskega trenerja (npr. filozofijo, stilom vodenja). Delodajalci tako vedo, kaj lahko pričakujejo od takšnega trenerskega kadra.

Čeprav nas v naši nalogi zanimata le trener začetnik in vrhunski trener, si v nadaljevanju (glej Tabelo 2.1) pogledimo vse štiri temeljne mednarodne karijerne stopnje (vloge) trenerja (Petry in drugi 2005, 79; ISCF 2012, 17, 20;).

Tabela 2.1: Predlagane kvalifikacije posamezne trenerjeve vloge

Ime vloge	Opis vloge
Trener začetnik	Asistira bolj izkušenim trenerjem pri izpeljavi določenih delov trenažnega procesa, običajno pod nadzorom. Izpeljava delov trenažnega procesa z usmeritvami/podporo. Pridobivanje in vadba osnovnih trenerskih kompetenc.
Trener	Priprava, izvedba in pregled trenažnega procesa. Demonstrira (prikaže) osnovne trenerske kompetence.
Izkušen trener	Načrtuje, implementira in pregleda letni trenažni proces. Demonstrira višjo stopnjo trenerjevih kompetenc.
Vrhunski trener	Načrtuje, implementira, analizira in ponovno preuči več-letni trenažni program. Demonstrira višjo stopnjo trenerjevih kompetenc, inovativnost in vodenje.
Trenerji v športu za vse	
Trenerji v vrhunskem športu	

Vir: Petry in drugi (2006, 79).

Tabela 2.1 predstavlja prvo ključno shemo za našo empirično raziskavo. Izhodišče predstavlja proučevanje trenerja glede na njegovo karierno stopnjo, in sicer košarkarski trener začetnik oziroma vrhunski košarkarski trener.

V nadaljevanju proučevanja trenerja so bili opisi kvalifikacij trenerja glede na karierno stopnjo trenerja (glej Tabelo 2.1) bistveno poenostavljeni (glej Tabelo 2.2).

Tabela 2.2: Vloge trenerja

Trener začetnik	Asistira oziroma pomaga pri izvedbi trenažnih enot (vadba in tekmovanja).
Trener	Trenažne enote širšega programa izvaja skozi celotno sezono..
Izkušen trener	Predvideva in pomaga pri izvajanju programov skozi sezono in v posebnem kontekstu.
Vrhunski trener	Predvideva in pomaga pri izvajanju programa skozi sezono, v srednjem in velikem kontekstu, ter si pomaga z inovacijo in raziskavami. Vključen je v postavljanje menedžerske strukture in pri razvoju usposabljanja ostalih trenerjev.

Vir: ISCF (2012, 17, 20).

V Tabeli 2.2 lahko vidimo bistvene poenostavitve različnih vlog trenerja/ kariernih stopenj trenerja po mednarodnih smernicah ICCE-ja, ki jih v magistrskem delu raziskujemo.

2.5 NALOGE TRENERJA

Z raziskavo **AEHESIS** (Petry in drugi 2006) je bila opravljena **analiza dela** (opisi aktivnosti in naloge trenerjev), kjer je bilo razpoznanih šest **osnovnih nalog** trenerja (ISCF 2012, 11-13) za vse štiri karierne stopnje trenerje oziroma vloge trenerja, kot so (glej Tabelo 2.3):

1. Postavljanje vizije in strategije.
2. Oblikovanje okolja.
3. Vzpostavitev razmerij.
4. Vodenje treningov in priprava na tekmovanja.
5. "Branje"(situacij) in reakcije na terenu.
6. Učenje in refleksija.

Tabela 2.3: Aktivnosti in naloge trenerjev glede na trenerjevo vlogo

AKTIVNOSTI TRENERJEV
- <i>Trenirati: pripraviti športnika na tekmovanje s procesi načrtovanja, organizacije, vodenjem in evalviranjem primerne programa in trenažnega procesa.</i>
- <i>Tekmovati: načrtovati, organizirati, voditi in evalvirati primerne dogodke, turnirje, programe in tekmovanja.</i>
- <i>Menedžirati: voditi, usmerjati ali kontrolirati ljudi povezane s športom.</i>
- <i>Izobraževati: učiti, inštruirati ali biti mentor ljudem povezanim s športom.</i>
NALOGE TRENERJEV
Znotraj vsake od aktivnosti izvajajo (opravljajo) trenerji pripadajoče naloge:
- <i>Načrtovati: sposobnost sestaviti program po korakih tako, da dosežemo cilje vadbe, serije</i>

vadb, letne ali večletne programe.

- *Organizirati: sposobnost koordinirati in ukrepati tako, da bodo doseženi cilji na uspešen in učinkovit način.*

- *Voditi / upravljati: sposobnost opravljanja in izvršitve načrtovanih in organiziranih nalog.*

- *Evalvirati: sposobnost študirati, analizirati in odločati o uporabnosti, vrednosti, pomenu ali kvaliteti ostalih (zgornjih) procesov.*

- *Raziskovati in samorefleksirati.*

Vir: Petry in drugi (2005).

V magistrskem delu nas zanimata predvsem trenerjevi vlogi - trener začetnik in vrhunski trener (glej Tabelo 2.1 in Tabelo 2.2). V nadaljevanju (glej Tabelo 2.4) si pogledimo naloge in kompetence trenerja začetnika in vrhunskega trenerja.

Tabela 2.4: Vloge trenerja in kompetence

	TRENER ZAČETNIK	VRHUNSKI TRENER
NALOGE	- Opravlja (izvaja) osnovne naloge trenerja. - Občasno je njegovo delo nadzorovano (supervizija). - Vzpodbuja sodelovanje bodočih trenerjev.	- Planira, vodi in evalvira posamične dele, letne in več-letne programe. - Vse to dela s pomočjo ekspertov in ostalih. - Dela samostojno. - Nadzoruje celoten program dela. - Nadzoruje in spodbuja razvoj ostalih trenerjev.
KOMPETENCE	- Osnovno znanje. - Kognitivne in praktične kompetence so potrebne za opravljanje splošnih nalog trenerja, ki jih opravlja tudi z napotki (usmerjanjem). - Sposoben je opraviti osnovno evalvacijo rezultatov, ki ima nizko stopnjo korelacij.	- Izjemno širok spekter znanj, sodobnih in integriranih znanj. - Širok spekter kompetenc pomaga trenerju opravljati naloge na višjem nivoju in v spremenjenem okolju. - Sposobnost opravljanja celotne evalvacije rezultatov, z upoštevanjem rezultatov, številnih kriterijev, okolja, ki vodijo do celovite in inovativne rešitve.

Vir: ISCF (2012, 22).

Iz Tabele 2.4 je jasno razvidna razlika v obsegu potrebnih nalog in kompetenc obeh vlog trenerja, tako trenerja začetnika in vrhunskega trenerja..

Po **Zaudererju** (2006, 23) so naloge trenerja sledeče: stalna spremljava, poudarjanje vlog in dolžnosti delovnega osebja (npr. kondicijskih trenerjev, fizioterapevtov) v ekipi, motiviranje delovnega osebja ter skrb za prepoznavnost ekipe.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) (2015) med osnovna delovna opravila športnega trenerja uvršča:

- preverjanje izhodiščnega stanja pripravljenosti športnikov;
- načrtovanje in programiranje treningov;
- organizacija treninga;
- neposredno vodenje procesa treniranja;
- evidentiranje značilnosti procesa treniranja;
- izvajanje kontrole in analiza učinkov treniranja in
- spreminjanje procesa treniranja.

ZRSZ (2015) predstavlja delo športnega trenerja kot tistega, kjer v:

procesu priprave športnikov trener vzgaja, uči in trenira športnika in ima zaradi tega pomemben vpliv na širjenje in bogatitev športne kulture. Pri svojem delu izvaja tudi vodstvene, učne, vzgojne, administrativne in tehnične naloge. Vse te naloge se medsebojno prepletajo v odvisnosti od ciljev priprave športnikov, njihove starosti, dolžine športnega staža in vseh značilnosti okolja, v katerem poteka proces priprave.

Pavlovič (2006, 71–99) poudarja slogan osebnost (trener) in posebnost

(treniranje) ter pravi, da se vsak trener razlikuje od drugih, zato se bistveno razlikuje tudi v posebnostih načrtovanja in treniranja. Ne glede na to se mora trener dobro pripraviti in pri pripravi opraviti naslednje naloge:

- načrtovanje procesa treniranja;
- natančno pripravo programov treningov (posameznih enot);
- nadzor trenažnega procesa;
- svetovanje in pomoč igralcem;
- vsestransko skrb za igralce;
- motiviranje za treninge in tekme;
- vodenje igralca in skupine (moštva, ekipe) ter
- analizo treningov in tekem.

"Glavni trener moštva je opravljal tudi naloge vodje in koordinatorja strokovnega štaba. Ker je odgovoren za rezultate, je primoran odločati tudi na podlagi upoštevanja mnenja strokovnih sodelavcev" (Dežman 2013, 103). Upravljanje procesa treniranja poteka, tako po **Dežmanu** (2013, 103), v treh fazah, ki so tesno povezane med seboj:

1. Prva faza zajema analizo in načrtovanje.
2. Druga faza je izvajanje vadbenega procesa in stalen nadzor.

3. Tretja pa občasno nadzorovanje oziroma ugotavljanje učinkovitosti procesa treniranja.

Medtem ko prva faza upravljanja procesa treniranja poteka brez igralcev, potekata ostali dve fazi skupaj z igralci (Dežman 2013, 103).

Bon, vrhunska slovenska roketna trenerka, poudarja tiste naloge trenerja, ki jih mora trener kvalitetno opraviti, zato da je klient učinkovit: usmerjanje v igralne vloge, komunikacija z okoljem, prepoznavanje igralcev, kot nalogah, ki morajo biti kvalitetno opravljene za učinkovitost športnika (Bon 2012, 6).

Naloge trenerja so po **Tušak in Tušak** (1995, 67–69) naslednje:

1. Načrtovanje. Načrtovanje je ena izmed najpomembnejših odgovornosti trenerja, ki od njega zahteva različen nabor znanj z različnih področij (npr. biomehanike) za maksimalno uspešnost trenerskega delovanja.
2. Izvedba kondicijskega, tehničnega in taktičnega treninga z različnimi sredstvi, načini in potmi, ki omogočajo uspešnost doseganja ciljev.
3. Kontrola uspešnosti treninga, ki omogoča trenerju nenehno spremljanje učinkovitost trenažnega procesa in spremljanje kondicijske, tehnične, psihične ter taktične pripravljenosti.
4. Vsestranska skrb za varovanja in upoštevanje športnikovega razpoloženja. Oboji vplivajo na kvalitetno opravljanje treningov ter uspešnost rezultatov na tekmovanjih.
5. Izgraditev samega sebe kot pogoja za uspešnejše opravljanje trenerskega poklica.

Po **Ušaju** (1997) so trenerjeva najpomembnejša opravila načrtovanje, izvedba in nadzor ter ocena vadbenega procesa. Avtor meni, da trenerjeve naloge izhajajo iz značilnosti procesa športne vadbe, za katerega je značilno, da je nepredvidljiv in dinamičen, kar zahteva "tak pristop, ki bi omogočal kar najbolj natančno načrtovanje in nenehen nadzor nad delovanjem tega sistema, da bi vedeli, v kateri in v kolikšni meri se sposobnosti in lastnosti športnikov spreminjajo" (Ušaj 1997, 20).

V skladu s "svojo poklicno nalogo mora trener reševati različne naloge, med katerimi bi še zlasti lahko izpostavili" (**Jošt in Vodičar** 2014, 43–48) vodstveno-organizacijske vloge; učne naloge; vzgojne naloge; teniške naloge; posredniške in informacijske naloge; administrativne naloge in tehnične naloge. Pri tem so vodstveno organizacijske naloge tiste "krovne naloge, ki povezujejo vse ostale naloge v enoten, zaokrožen, ciljno usmerjen ustvarjalni kibernetski sistem transformacijskega procesa znotraj celostne priprave športnika." (Jošt in Vodičar 2014, 43).

Trener opravlja tako več vodstvenih/managerskih nalog (Jošt in Vodičar 2014, 45), in sicer:

- stalno izgrajuje, posodablja in razvija model tekmovalne uspešnosti;
- diagnosticira stanje posameznih spremenljivk tekmovalnega modela uspešnosti;
- dolgoročno načrtuje večletni (longitudinalni) in letni program priprave športnikov (v glavnem pomeni opredeljevanje ciljev in poti za njihovo realizacijo);
- kratkoročno načrtuje operativni program transformacijskega procesa in nastopov na tekmovanjih;
- organizira vse potrebno za nemoteno izvedbo transformacijskega procesa in nastopanje športnikov na tekmovanjih (pomeni proces načrta in programa dela v prakso ter tudi njeno realizacijo).

Trener mora kot manager opravljati številne organizacijske naloge, kot so (Jošt in Vodičar 2014, 45, 46): predstaviti programe s točnimi termini in po možnosti kraji izvajanja treningov ter tekmovanj (klubom, tekmovalcem, sodelavcem in ostalim); organizirati razgovore s starši o vsej problematiki; organizirati pogovore s šolo oziroma delovnimi organizacijami o odsotnosti z dela in uspešnostjo v šoli ali na delovnem mestu itd.

Košarkarski trener mora za uspešno delovanje na košarkarskem trgu dela poznati naloge oziroma kompetence lastnikov in menedžerjev ter poznati posebnosti delovanja na določenih trgih dela. V ZDA mora npr. trener vedeti, da v ligi NBA posedujejo lastniki NBA moštev izključno pravico do vplivanja na status košarkarjev v ekipi, saj imajo pravico do zamenjave letne pogodbe košarkarju z zamenjavo, premeščanjem in prodajo. Na drugi strani mora trener vedeti, da želijo generalni menedžerji imeti v svoji košarkarski ekipi najbolj talentirane igralce (Staw in Hoang 1995 v Abrams in drugi 2008), ki lahko pripeljejo NBA moštva do večjih uspehov v ligi NBA. Poznavanje okolja treniranja v vseh državah, kjer trener lahko potencialno deluje, je pomembno za trenerja.

Ena pomembnejših nalog košarkarskega trenerja je izbor košarkarskega kadra in kadrovska sestava košarkarskega moštva, čeprav v praksi trener vedno ne more vplivati na sestavo moštva. Potrebno je znati selekcionirati in izbrati košarkarski kader za ekipo, se posvetovati z izvidniki, lastniki in menedžerji klubov, poznati cene igralcev na trgu dela itd. Vedeti je potrebno, da ima vsak kvaliteten kader svojo ceno na košarkarskem trgu. Medtem ko ima "povprečni igralec v NBA ligi več kot 5 milijonov USD letne plače" (Sandoval 2003 v Abrams in drugi 2008), ima v NCCA ligi eden najboljših ameriških trenerjev vseh časov, Krzyzewski (Univerza Duke), najvišjo trenersko letno plačo v NCCA ligi, ki znaša 7,2 milijonov USD

(Gaines 2013). Pri tem ima samo sedem trenerjev (Krzyzewski/Duke, Calipari/Kentucky, Pitino/Louisville, Self/Kansas, Izzo/Michigan State, Donowan/Florida, Matta/Ohio State) v ligi NCCA letno plačo nad 3 milijoni USD (Gaines 2013). Zato je zanimivo, kako v košarkarskih ekipah sodelujejo košarkarji in košarkarski trenerji, saj je njihova letna plača zelo različna. Trenerji sestavljajo košarkarska moštva tudi z izvidniki tekem, še posebej pred začetkom nabora košarkarjev za ligo NBA (t. i. draftom lige NBA). Do boljše selekcije košarkarskega kadra lahko obema pomagajo številne raziskave, npr. korelacija med vrstnim redom izbora na draftu s časom igranja košarkarjev in dolžino njihovih karier (Staw in Hoang 1995 v Abrams in drugi 2008). "Proces določanja in izbor kvalitetnega košarkarskega kadra velja za zelo zahtevnega, saj se srečamo s projekcijami igralčevega napredka in nenatančno znanostjo" (Amico 2001 v Abrams in drugi 2008). V zgodovini je najbolj znan nabor NBA lige leta 1984, ko so se nekatere ekipe slabše odločile. Portland Trail Blazers kot prvi izbere Sama Bowia namesto kasnejšega super zvezdnika Jordana. Na istem NBA naboru ekipa Dallas Mavericks izbere Perkinsa in Stansburyja namesto kasnejših superzvezdnikov Barkleya in Stocktona. "Slabša izbira košarkarskega kadra je v nadaljevanju pomenila, da so klubi namenili več finančnih sredstev pravilnemu izboru košarkarjev pred samim draftom" (Shouder in drugi 2004 v Abrams in drugi 2008). To nalogo postopoma prevzemajo na trgu dela košarkarskega trenerja tudi izvidniki, ki na osnovi subjektivnih in deloma objektivnih kriterijev prepoznavajo košarkarske talente na najrazličnejše načine. Pozorni so na osebnostne lastnosti košarkarjev, telesne in mentalne sposobnosti, spretnosti z žogo, košarkarjevo delovanje v napadu, skoku in/ali v obrambi kot tudi na košarkarjeve slabosti (Wolff 2001 v Abrams in drugi 2008). Pridobljene informacije kombinirajo še s statističnimi podatki in dobijo ustrezno analizo košarkarskega kadra. Za "napovedovanje uspešnosti igranja pri baseballu so slednje kot prvi začeli uporabljati v njihovi profesionalni ligi" (Lewis 2003 v Abrams in drugi 2008). Messina, eden najuspešnejših košarkarskih trenerjev v Evropi (Bon 2007, 112), pravi, da povprečnega košarkarja od vrhunkega košarkarja loči čas izvedbe določene košarkarske poteze v košarkarski igri, npr. odgovor na vprašanje, ali je bila odločilna košarkarjeva poteza storjena v odločilnih minutah ali ne. Vrhunski košarkar bo odločilno potezo storil v odločilnih minutah in to je najpomembnejši kazalec kvalitetnega košarkarja, pravi Messina.

Košarkarski trener naj bi poznal značilnosti relativno majhnih košarkarskih trgov in večjih košarkarskih trgov, tudi globalnih. Čeprav v Sloveniji ni tako, je košarkarski trg dela ponekod v tujini (npr. ZDA) področje kopičenja bogastva in sredstvo za doseganje gospodarskih interesov. Na uspešnost košarkarske ekipe vpliva neposredno tudi uspešnost njene organizacije oziroma

finančna moč organizacije na trgu dela, ki se odraža v porabi in dobičku izven košarkarskega terena. Pomembno je, kako velike deleže si bodo košarkarske organizacije (npr. klubi) pridobil z naslova medijev oziroma oglaševalskih pravic. "Oglaševalske pravice v ligi NBA, kjer so bil sponzorji T-Mobile, Sprite/Coca-Cola, Budweiser/Bud Light, American Express in Toyota, ocenjujejo na 930 milijonov USD v letu 2007" (Evlin 2011). Dejstvo je, da z večjo finančno močjo posamezna moštva lahko lažje pridobijo bolj kompetenten kader, tako trenerski kot igralski, zdravniški, menedžerski itd.

Kot smo videli, igrajo menedžerji, lastniki, košarkarji, izvidniki tekem, mediji, oglaševalci, starši in ostali vsak svojo vlogo, ki jo mora košarkarski trener poznati in se je zavedati. Za lažje funkcioniranje na tem košarkarskem trgu bi moral košarkarski trener biti primerno usposobljen.

Naloge trenerjev mlajših starostnih kategorij podrobno opisuje **Dežman** (2013, 182):

- odgovorni so za svoje delo in dosežke;
- izdelajo okvirni letni načrt procesa treniranja za svoje moštvo;
- točno prihajajo na treninge;
- so dolžni pravočasno poiskati ustrezno zamenjavo, če zaradi objektivnih razlogov ne morejo priti na trening;
- vodijo dnevnik dela, treninge in tekme;
- iščejo nove igralce in jih predlagajo za vključitev v proces treniranja;
- redno se udeležujejo strokovnih sestankov v društvu,
- skrbijo za svoje strokovno izpopolnjevanje;
- skrbijo za zaupane pripomočke;
- nadzorujejo učni uspeh svojih igralcev (povezujejo se z njihovimi razredniki in učitelji) in se povezuje s starši igralcev;
- evidentirajo težave igralcev in jih poskušajo rešiti skupaj s starši;
- predložijo tehnični komisiji in strokovnem svetu mesečno, po končani sezoni pa letno poročilo o opravljenem delu;
- o vseh problemih sproti obveščajo vodjo košarkarske šole;
- zberejo podatke potrebne za registracijo igralcev.

Za svoje delo odgovarjajo vodji košarkarske šole.

Pri delu z najmlajšimi opravlja trener naslednje pedagoške naloge (Jošt in Vodičar 2014, 47):

vzgaja športnike v smislu vsestransko razvite osebnosti; posreduje, utrjuje in razvija znanja s področja teorije športa; posreduje, utrjuje in razvija športno-tehnična znanja in v tej povezavi

tudi specialno-motorična znanja; na pedagoški način spremlja psihosocialni in siceršnji razvoj športnikov, kjer uveljavlja načelo individualnosti in upošteva stopnjo psihosocialnega razvoja športnikov itd.

2.6 USPEŠNOST TRENERJA

Pojem uspešnosti (na primer v povezavi s trenerjem, trenažnim procesom in ekipo) pomembno vpliva na razumevanje kompetenc posameznika.

Pojem **uspešno treniranje** je "zelo kompleksen" (Cushion 2006 v Cushion in drugi 2010, 2). Avtorji ugotavljajo, da obstaja več definicij omenjenega pojma, ki jih razdelimo glede na: teoretični vidik (psihološki, sociološki, izobraževalni in ekonomski), metodološki vidik (kvalitativne, kvantitativne), temo interesa raziskave (npr. stili vodenja), glede na udeležence (športniki, trenerji, administracija ali kombinacija teh), glede na geografsko lego (Avstralija ; Evropa; Severna Amerika). "Pojem uspešnost trenerja in/ali treniranja povezujemo s pojmi uspešen, efektiven, ekspert, kvaliteten, izkušen, kreativen. V praksi lahko uspešnost povežemo tudi z rezultatsko uspešnostjo oziroma uspehi na tekmovanjih (npr. zmagami)" (Cushion 2006 v Cushion in drugi 2010, 2).

Uspešnost trenerja ni odvisna le od učinkovitih uporab zaporedij postopkov, ampak tudi od kvalitete interakcij med trenerjem, športnikom oziroma športniki in celotnim kontekstom (Cushion 2006 v Cushion in drugi 2010, 2). Na športno treniranje lahko pogledamo tudi kot na del kompleksne realnosti povezane z modernim športnim okoljem, kjer najdemo povezave med posamezniki različnih starosti, razredov, izkušenj, spolov, filozofij, rase, narodnosti in vrednot (Potarc 2002 v Cushion in drugi 2010, 2). V tem sistemu so trenerji družabna bitja, ki operirajo v družbenem okolju z aktivnostmi, ki morajo biti evalvirane, razumljene in razložene (Jones 2003 v Cushion in drugi 2010, 3).

V Sloveniji so različni raziskovalci, kot jih omenja Dežman (Dežman in drugi 2012, 69–171), in sicer " Dežman (1979; 2002; 2003), Vončina (1980), Hribernik (1980), Erčulj (2002; 2003), Vučković (2002)" (Dežman in drugi 2012, 69-171), ki so proučevali predvsem igralno učinkovitost ekip in izbranih tipov igralcev. Proučevanja uspešnosti trenerjev so se lotili le redki (npr. Erčulj in Doupona 1995; Tušak in Tušak 2001; Jakše in drugi 2006; Kajtna in Barić 2009.)

Model uspešnosti igranja košarke je po Dežmanu (2013, 11,12) sestavljen iz šestih podsistemov. Pri tem je uspešnost delovanja celotnega sistema odvisna od kakovosti delovanja posameznega podsistema in usklajenega medsebojnega delovanja. Podsistemi so:

1. Podsystem preučevanje značilnosti sodobne moštvene igre ter modelov taktike igre moštev in igralcev ter proučevanje potenciala in uspešnosti moštev, igralcev, trenerjev, sodnikov in organizatorjev.
2. Podsystem usmerjanja in selekcioniranja.
3. Podsystem upravljanja procesa treniranja.
4. Podsystem izobraževanja trenerskega, sodniškega, organizacijskega kadra.
5. Podsystem upravljanja in vodenja športnih organizacij in tekmovanj.
6. Podsystem športnih objektov in opreme.

Dejavnike uspešnosti po Dežmanu (2013, 58, 59) sestavljajo:

1. Notranji dejavniki uspešnosti igralca- potencial igralca:
 - a) Temeljne razsežnosti.
 - b) Realizacijske in mobilizacijske razsežnosti.
 - c) Igralne izkušnje.
2. Notranji dejavniki uspešnosti moštva - potencial moštva:
 - a) Struktura moštva.
 - b) Ustreznost modela taktike igre v obrambi in napadu.
 - c) Raven pripravljenosti na igro nasprotnega moštva.
3. Zunanji dejavniki uspešnosti igralca in moštva - vpliv na igralno uspešnost in na razvoj potenciala igralca in moštva:
 - a) Neposredni dejavniki (kakovost tekmecev; vodenje tekme (trener); pogoji tekmovanja).
 - b) Posredni dejavniki - osnovni pogoji (strokovni kadri; menedžerski drugi organizacijski in tehnični kadri); starši; materialno-tehnični pogoji.
4. Splošni-družbeni dejavniki uspešnosti moštvene igre - vpliv neuspešnosti moštvene igre:
 - a) Odnos družbe do moštvene igre.
 - b) Osnovni pogoji.
 - c) Raven izobraževanja in organiziranosti strokovnega, organizacijskega in tehničnega kadra.
 - d) Raven razvitosti stroke.

Uspešnost vodenja je v košarki v "prvi vrsti odvisna od strukture moštva in osebnosti trenerja. Vodenje moštva je lahko odvisno tudi od situacije, tekmovalnih ciljev, zrelosti moštva oziroma posameznih igralcev, medsebojnih odnosov v moštvu, nikakor pa ne od opredelitve za takšen

ali drugačen model vodenja" (npr. avtokratični, demokratični, anarhični) (Erčulj in Doupona 1995, 20). Poudariti je potrebno, da kljub nekaterim univerzalnim modelom vodenja "najuspešnejši način vodenja ne obstaja, saj je vodenje v osnovi situacijsko pogojeno" (Jakše in drugi 2006, 71).

V Sloveniji je bila opravljena raziskava o uspešnosti trenerjev (Hvalec 2005 v Kajtna in Barić 2009, 49). Podobno kot v tujih raziskavah je bilo ugotovljeno, da se uspešnejši trenerji od manj uspešnih trenerjev razlikujejo v bolj intenzivnem vedenju, obnašanju (navodila, vodenje, organizacija), v večji usmerjenosti k cilju in izvedbi, v večji pozornosti do športnikov, ki jih spoštujejo kot osebnosti. Zanimiva je raziskava Kajtne (Kajtna in Barić 2009, 55), ki ugotavlja, da so razlike med **trenerji ekipnih športov** in trenerji individualnih športov. Avtorica pravi, da uspešni trenerji ekipnih športov v primerjavi s trenerji individualnih športov športnike manj vključujejo v procese odločanja; so bolj odprti za novosti; imajo dobre socialne veščine, vendar redko kdaj z njimi pohvalijo varovance.

Trenerji ekipnih športov so po raziskavah Jakše in drugi (Jakše in drugi 2006, 74) v svojem vedenju manj demokratični ter bolj direktni kot trenerji individualnih športov. Po mnenju avtorjev (Jakše in drugi 2006, 74) so pri uspešnem vodenju pri trenerju neobhodno združene kombinacije stilov vodenja, ki se na vsak način morajo prilagajati specifičnim situacijam. Pri tem je ključnega pomena trenerjeva "skrb za ravnotežje med skupinskimi in individualnimi potrebami ter odnosi" (Jakše in drugi 2006, 74).

Pomen trenerjeve vloge v kolektivnih športih za končno uspešnost ekipe oziroma športnika so proučevali Rusi. Odkrili so, da se trener kolektivnih športov pogosteje obrača na kolektiv v primerjavi s trenerjem v individualnih športih (Krevsel 2001, 17). "Košarkarice so ocenile, da njihov trener h končni zmagi ekipe lahko doprinese 51 odstotkov, igralka pa le 15 odstotkov. V individualnih športih so ti odstotki drugačni, saj je 57 odstotkov tekmovalk pripisalo uspeh sebi in le v 24 odstotkih trenerju" (Krevsel 2001, 17).

Vedeti je potrebno, da se uspešnost trenerja mlajših starostnih kategorij (v segmentu vrhunškega športa) ne definira samo po aktualni rezultatski uspešnosti igralca in ekipe, ampak tudi po tem, kako uspešen je v produkciji igralcev in njihovem košarkarskem razvoju, torej v tem, ali se mladi košarkarji razvijejo v uspešne košarkarje v članski starostni kategoriji.

Na podlagi strokovnega spremljanja dela uspešnih trenerjev so oblikovali **lik poklicne vloge uspešnega trenerja**, ki ga odlikujejo mnoge značilnosti (Jošt in Vodičar 2014, 56–60):

- *Pri uspešnih trenerjih je opazna stabilna pozitivna povezava do poklicne dejavnosti, velik interes in navdušenje za delo ter dokaj sistematično delo.*
- *Uspešni trenerji so lahko srečni vse življenje, ker imajo radi svoje delo.*
- *Uspešni trenerji posvečajo znatno skrb zdravemu načinu življenja.*
- *Uspešni trenerji so motivirani za delo.*
- *Uspešni trenerji poznajo vodstvene, učne, vzgojne in treninške naloge ter so tudi sposobni izdelati poti njihovega razreševanja, tako da imajo rezultate svojega dela neprestano pod kontrolo.*
- *Uspešni trenerji imajo dober kontakt s socialnim okoljem športnika, poznajo situacijo v družini športnika, njihove interese, probleme in skrbi.*
- *Uspešni trenerji izjemno skrb posvečajo etičnim in moralnim normam ter poizkušajo ohranjati in razvijati svojo dejavnost v okviru veljavnega kodeksa, ki opredeljuje tovrstno dejavnost.*
- *Uspešni trenerji so pri svojem delu maksimalno ustvarjalni. Njihova ustvarjalnost se kaže predvsem skozi njihovo intelektualno in moralno vrednostno delovanje itd.*

Bistvena naloga športne ekipe je njena **rezultatska uspešnost**. Model ocenjevanja učinkovitosti nastopa ekipe se po Steinerju glasi: "produktivnost (uspešnost ekipe) = potencialna produktivnost - izgube zaradi pomanjkljivega procesa" (Steiner 1972 v Tušak in drugi 2003, 17, 18). V tej napisani formuli predstavljajo uspešnost ekipe rezultati in dejanska igra moštva na terenu. "Potencialno produktivnost se skriva v teoretično najboljšem možnem nastopu ekipe glede na potenciale, ki jih ekipa ima (npr. kvaliteto igralcev, znanje in spretnosti, količino in kvaliteto opravljenega treninga, pogoje za delo, opremo). Pri tem proces predstavlja vsa dogajanja v moštvu in izven njega, kjer bi se potenciali lahko pretvorili v optimalen nastop in rezultate" (Tušak in drugi 2003, 18).

Formula uspeha posameznika je vedno enaka (Taylor 2006, 4) in se skriva v vedenju: "kam hočeš; kje si trenutno; kaj je potrebno storiti, da prideš kamor želiš; naredi to!" (Taylor 2006, 4). Vidimo lahko, da je ta opredelitev formule uspeha zelo podobna opredelitvi športnega treniranja, kjer je potrebno priti od začetka do konca in vmes ogromno narediti, da nam uspe.

Dober primer tega je košarkarski super zvezdnik Jordan, ki sta mu talent in trdo delo (Wennington in McDill 2004, 2) pomagala do svetovnega slovesa. Čeprav je bil zaradi

"nekonsistentnost metov za tri točke in povprečnosti metov s srednje razdalje" (Giannini 2008, 3), šele tretja izbira NBA klubov, je uspel izboljšati svoja "šibka" področja dela. Riley, vrhunski košarkarski trener lige NBA, pravi, da Chicago Bulls oziroma Los Angeles Lakers ne bi bili nikoli tako rezultatsko uspešni brez superzvezdnikov Jordana oziroma Abdul Jabbarja in Johnsona (Riley 2001).

Uspešnost je, kot vidimo, zelo kompleksen pojem. Medtem ko je v vrhunskem športu vrhunski rezultat najpogostejše merilo uspešnosti trenerja, je v športu za vse lahko merilo uspešnost trenerja tudi želja športnika po vseživljenjskem ukvarjanju s športom.

2.7 KOMPETENCE TRENERJA

V tem podpoglavju bomo govorili o športnem trenerju s poudarkom na vidiku košarkarskega trenerja.

Filipovski, vrhunski slovenski košarkarski trener, pravi, da je delo vrhunkega košarkarskega trenerja zapleteno. Če želi trener biti uspešen pri svojem delu mora vsakodnevno uporabljati široko paleto sposobnosti, spretnosti in znanj (kompetenc). Zato pri svojem delu trener neprestano sistematično načrtuje, pripravlja, organizira, vodi, nadzira, popravlja, poučuje in razvija košarkarsko igro. Trenerjeva uspešnost je tako odvisna od "natančnosti izvedbe na pravem mestu in v pravem trenutku. Njen čar je v izbiri in uspešni izvedbi najustreznejših rešitev v stresnih situacijah" (Filipovski 2001, 1).

V raziskavi Tušak in Tušak (2001, 186) je bilo zbrano mnenje 54. košarkarskih trenerjev o **sposobnostih, ki so potrebne za uspešnega trenerja košarke**. Trenerji so kot najpomembnejše lastnosti uspešnega trenerja navedli (od najpomembnejše k manj pomembnim): strokovnost; disciplinarnost; pedagoške sposobnosti; doslednost; psihološke sposobnosti; avtoritarnost; pravičnost; poštenost; delavnost; komunikativnost; strogost; iznajdljivost; splošna razgledanost in vztrajnost.

Wooden, znani trener košarkarske ekipe UCLA, je napisal pravila, kakšen naj bi bil trener (Pavlovič 2006, 71):

- 1. Natančno mora poznati svoje delovno področje.*
- 2. Poučiti se mora o problemih in se stalno izobraževati.*
- 3. Sposoben mora biti posredovati znanje drugim.*

4. *Pri delu mora biti profesionalen.*
5. *Biti mora discipliniran.*
6. *Znati mora načrtovati delo.*
7. *Razviti mora pravilen odnos do vsakega igralca.*
8. *Vzdrževati mora odnose s šolo in javnostjo.*
9. *Stremeti mora k dovršenosti po načelu "Če imaš pravico druge učiti, se moraš ves čas tudi sam učiti."*

V nadaljevanju si bomo pogledali nekatere temeljne sestavine kompetenc, ki jih opisuje Pavlin (2007), torej znanje; osebnostne lastnosti; veščine in sposobnosti; motivacija; samopodoba; vrednote, in pogledali različne raziskave na temo temeljnih sestavin kompetenc pri športnem trenerju:

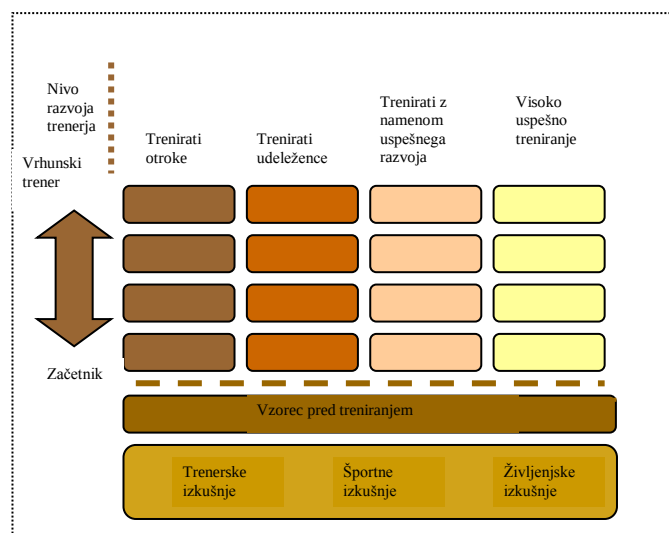
Mednarodna trenerska organizacije (ISCF 2012, 28) je opredelila **znanja trenerjev**, in sicer:

1. *Profesionalno znanje, ki obsega znanje o športu (npr. tehnika, taktika, oprema), športniku (npr. motivacija), športni znanosti (npr. rast in razvoj) in osnovnih spretnostih (npr. verbalni in neverbalni govorici).*
2. *Medosebno znanje, ki obsega znanje o socialnem kontekstu (npr. mediji, makro- in mikro- trenerska kultura), odnosih (npr. komunikacija) in metodologiji treniranja (npr. teorijo učenja in metodologijo).*
3. *Znotrajosebno znanje, ki govori o trenerjevi filozofiji (npr. identiteta) in vseživljenjskem učenju (npr. avtonomija in odgovornost).*

Košarkarski trenerji morajo, kot vidimo, za uspešno vodenje kluba imeti širok spekter znanj, še posebej s področja znanosti o športu oziroma teorije in prakse športnega in košarkarskega treniranja. Vendar pa to še zdaleč niso vsa znanja, ki jih mora imeti uspešen košarkarski trener. Omenimo naj npr. znanja s področje ekonomije na eni strani, na drugi strani morajo menedžerji v klubih imeti visoko stopnjo strokovnega in športnega znanja (Pavlovič 2000, 31). Po mnenju Krevsla je trener ne samo "intelektualec, temveč predvsem človek, ki mora obvladati mnoga znanja z različnih področij. Kreativni nemir, ki se skriva v vsestransko razgledanem ustvarjalcu, ga nenehno sili v podvige pri uresničevanju svojevrstnih športnih zamisli. V modernem športu trenerji delujejo na osnovi uporabe lastnih inovacij in izkušenj. Pri svojem delu morajo upoštevati na eni strani ekonomske zakonitosti športa in na drugi zakonitosti človeka (Krevsel 2002, 26).

Za trenerjevo karierno pot, ki smo jo predhodno že omenjali, so pomembne tudi **trenerske, športne in/ali življenjske izkušnje**. Slednje je lepo razvidno iz modela razvoja trenerjev 4x4 (glej Shemo 2.3) in v nadaljevanju pojasnjeno z raziskavami o različnih izkušnjah v življenju posameznika.

Shema 2.3: Model razvoja trenerja 4 x 4



Vir: Duffy (2011, 31).

Iz sheme 2.3 je razvidno, da ima vrhunski trener bistveno več različnih izkušenj v primerjavi s trenerjem začetnikom. Gilbert (Gilbert in drugi 2006, 7) je opravil raziskavo o športnih in trenerskih izkušnjah uspešnih trenerjev in ugotovil:

- *Da so uspešni trenerji bili v povprečju 13 let aktivni športniki, in sicer v več kot treh športih. V športni karieri so opravili najmanj 3000 ur vadbe (razlike so med športi precejšnje).*
- *Na tekmovanjih niso bili nujno vodje svoje ekipe (npr. kapetani v športnem moštvu), vendar so bili v začetnih postavah svojih ekip.*
- *Sebe bi ocenili, v primerjavi s soigralci, po svojih sposobnostih med 7 do 10 na lestvici.*
- *Tisti trenerji, ki delajo v vrhunskem športu (npr. NCCA liga), so se kot športniki oblikovali in specializirali v manj športih v primerjavi s tistimi trenerji, ki delajo v športu za vse (npr. trenerji v srednjih šolah).*
- *V svoji karieri so si pridobili več tisoč ur izkušenj (pre-coaching) kot športniki v organiziranih športnih sredinah. Medtem ko so si največ, 6260 ur športnih izkušenj pridobili trenerji v srednjih šolah (npr. softball trenerji), so si najmanj teh, v obsegu 3106 ur v državnih šolah, pridobili trenerjih ameriškega nogometa v državnih visokih šolah.*

Raziskave so pokazale, da imajo "največje poprečno število zmag trenerji, ki so bili kot košarkarji zvezdniki lige NBA, in najmanj tisti, ki niso bili športniki" (Goodall in drugi 2011, 18). Podobno ugotavlja Côte (2006, 221), ki pravi, da je kakovostna priprava športnih programov pomembna pri pridobivanju športnih izkušenj, ki so pomembne na morebitni posameznikovi kasnejši karierni trenerski poti.

Vidimo lahko, da imajo uspešni trenerji različne trenerske, življenjske in ostale izkušnje, ki jim pomagajo pri uspešnosti opravljanja trenerskega dela.

Na trenerski poti so pomembne tudi lastnosti, ki jih imajo trenerji. Krevsel (2001, 112) meni, da so pomembne naslednje **(osebnostne) lastnosti trenerja**: "filozofija, interes do klienta, spoštovanje; sposobnost za zagotavljanje discipline; želja po zmagi; delavnost; poznavanje športa; razumevanje mladih; moralne norme; poštenost; zagovarjanje idej; etični standardi; domišljija; smisel za humor in sposobnost improvizacije" Krevsel (2001, 112).

Pomen vodje in njegovih lastnosti je izjemno pomemben za uspešno delo. "Vodeni morajo verjeti vodji, zaupati njegovim besedam in obljubam, da bo izpolnil zastavljene cilje. Če je vodstva prepričljivo, potem so zaposleni ponosni na svojo pripadnost organizaciji, vidijo, da so njihove vrednote podobne organizacijskim, imajo občutek solastništva ter posledično bolje delajo" (Heller 1997, 125).

V nadaljevanju Gallon (1974, 16) navaja naslednje osebne lastnosti uspešnega trenerja: potreba oziroma želja po visokih rezultatih; sposobnost vodenja; določena stopnja neomajnosti, neizprososti; agresivnost; zmožnost presojanja med tem, kaj je prav in kaj narobe; čustvena stabilnost; nesentimentalnost in sposobnost soočenja z dejstvi; odločnost; organiziranost; neustrašnost; pripravljenost prevzemati krivdo; pripravljenost za sodelovanje z nadarjenimi in sposobnost prepoznavanja vodij. "Zraven navedenih lastnosti je pomembno, da trener iskreno in rad opravlja svoje delo in na splošno rad dela z ljudmi, saj je neprestano v stiku z njimi (Gallon 1974, 17).

Zanimive so raziskave o sposobnostih komuniciranja, košarkarskih filozofijah in ostalih kompetencah trenerjev iz tujine. Uspešni trenerji (npr. Jackson, Krzyzewski, Wooden) v **komunikaciji s športnikom** prenašajo znanje, popravljajo napake, krepijo določeno vedenje in motivacijo (Becker in Wrisberg 2008, 197). Pri Summitt, eni najboljših košarkarskih trenerk v NCCA, so pod drobnogled vzeli 3296 njenih akcij (Becker in Wrisberg 2008) in ugotovili, da je največkrat, v 48 % uporabila navodilo (npr. kaj narediti, kako narediti) ter šele nato v 14 % pohvalo (npr. lepa podaja na krilo). Pat se je v komuniciranju v 55 % obračala na ekipo, v 45 %

na posameznika (Becker in Wrisberg 2008). Podobno komunikacijo je uporabljal Wooden. Martens trdi, da v športu uporabljamo v več kot 70 % neverbalno komunikacijo (Martens 1990, 20 v Schinke in drugi 1995, 2). Dobra komunikacija je podlaga za razvoj športnika in njegovo športno izvedbo (Becker in Wrisberg 2008, 209). Pogoj za dobro komunikacijo s klientom je poznavanje in razumevanje posameznega športnika, njegovih vrednot, čustev, sanj in želja, pravita Summitt in Krzyzewski (Zauderer 2006, 23). Avtor menin, da čeprav omenjena trenerja uporabljata različne stile vodenja ekipe, sta si zelo podobna v svojih **košarkarskih filozofijah**, saj sta predana stvarjem, ki presegajo njuno zanimanje zase, radovedna in se stalno izobražujeta. "Košarkarske talente izbirata na podlagi košarkarskih veščin in osebnostnih kvalitete ter stremita k natančnemu razumevanju svojih igralcev. Z jasnimi povratnimi informacijami vlivata košarkarjem pogum. Ekipo gradita na družinskih vrednotah" (Zauderer 2006, 25)

Partington (1988 v Schinke in drugi 1995, 30) navaja **kompetence uspešnega trenerja**: tekmovalnost; zaupljivost; zaupanje v športnika; vzgoja svojih študentov; želja biti dober poslušalec; predstavitev vsebine, ki bo razumljiva in del splošnega mentalnega načrta; odprtost duha in igrivost; sistematičen pristop; zmožnost vtisniti športniku pozitivno podobo o sebi.

Na **Portugalskem** so proučevali kompetence košarkarskih trenerjev na vzorcu 178 portugalskih košarkarskih trenerjev (Rodrigues in drugi 2009). Anketiranci so odgovarjali na vprašanja o različnih področjih znanja trenerjev in samorefleksiji profesionalnih kompetenc, ki se nanašajo na področja: vadbe, tekmovanja, menedžmenta, izobraževanja trenerjev, osebnega in družbenega funkcioniranja. Bolj izkušeni trenerji so sebe, v primerjavi z manj izkušenimi trenerji, zaznali kot bolj kompetentne in dali večji pomen znanju in profesionalnim kompetencam.

V drugi raziskavi o kompetencah trenerja, kjer je sodelovalo 343 portugalskih trenerjev različnih športov (Santos in drugi 2010a), so ugotovili tri stvari:

1. Trenerji z višjo izobrazbo (npr. profesorji športne vzgoje) se v primerjavi s trenerji brez visoke izobrazbe samozaznavajo kot bolj kompetentni.
2. Manj izkušeni trenerji se v primerjavi z bolj izkušenimi trenerji samozaznavajo kot manj kompetentni.
3. Manj izkušeni trenerji si želijo biti bolj usposobljeni za treninge in tekmovanja ter načrtovanje vadbe (letna in večletna načrtovanja).

Zanimiva je raziskava o ocenjevanju trenerjevih kompetenc s strani košarkarjev II. lige **NCCA**, ki imajo različne statute v svojih ekipah. Phillips (Phillips in Jubenville 2009) je opravil

raziskavo s 138 košarkarji II. lige NCCA, ZDA, ki so ocenjevali svojih 15 NCCA in njihove štiri specifične kategorije kompetenc: izgradnja karakterja, taktika igre, motivacija in tehnika košarke. Avtor ni ugotovil, da ni nobene povezave med zaznavanjem štirih kompetenčnih področji košarkarskega trenerja in različnimi statusi košarkarjev v ekipah (npr. kapetan/ni kapetan; član prve peterke/ ni član prve peterke; akademski nivo).

Kot vidimo, pomeni biti trener zelo zapleten in zahteven poklic, ki "zahteva veliko tehničnih in osebnih spretnosti ter preudarne filozofije. Veliko dobrih trenerjev je zgodaj odkrilo, da njihova filozofija, zaupanje in načela služijo kot vodič pri dnevnih odločitvah v procesu vadbe in pri nadziranju športnikov" (Chambers 1999, 7).

V nadaljevanju si pogledjmo, kakšen naj bi bil košarkarski trener, da bo uspešen pri svojem delu. Zanimajo nas kompetence v športu, kompetenčni profili trenerja in kompetentnost trenerja v športu.

2.8 MODELI DELOVNIH NALOG, KOMPETENC IN OSTALI VIDIKI DELA ŠPORTNIH TRENERJEV

V tem poglavju si bomo podrobneje pogledali modele delovnih nalog, kompetenc in ostalih vidikov dela športnih trenerjev, kar predstavlja izhodišča za empirično analizo.

Model kompetenc trenerja je povezan z upravljanjem in sistemi (Majcen 2009, 197): vodenja, izobraževanja in usposabljanja kadrov (vključno s sistemoma štipendiranja in mentorstva), napredovanja, plačnim in kariernim sistemom, sistemom motiviranja in sistemom upravljanja s talenti. V naši nalogi bomo oblikovali kompetenčni profil košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki bo služil (Majcen 2009, 197): za analizo kompetentnosti zaposlenih; kot osnova za načrtovanje strokovnega, delovnega in osebnega razvoja zaposlenih; kot vir informacij za načrtovanje in izvajanje usposabljanja zaposlenih; pri razpisih za prosta delovna mesta in izbiri ustreznih kandidatov; pri izbiri ustreznih kandidatov za prerazporeditev na podlagi internih razpisov itd.

Menedžment človeških virov v športu, ki proučuje tudi športnega trenerja in proces športnega treniranja, je v zadnjem desetletju predmet številnih raziskav. Raziskave **analize dela v športu** in kvalitativne raziskave dela v športu so pokazale, da se delovne kompetence v športu nanašajo na področja: treninga, tekmovanja in menedžiranja (Demers 2006 v Masquita in drugi

2010, 2). Za lažje oblikovanje modela kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji si pogledjmo nekaj ključnih in pomembnih **zgodovinskih mejnikov**, ki so vplivali na razvoj novih teorij na področju kompetenc v športu (ISCF 2013, 6). Najprej je bila oblikovana evropska petstopenjske lestvica kvalifikacij trenerjev, in sicer med leti 1999 in 2007. Sledila je izvedba projekta AEHESIS med leti 2003 in 2007, ki se je zaključila s publikacijo European Framework for the Recognition of Coaching Competence and Qualifications (v nadaljevanju EFRCCQ) s strani Sveta trenerjev Evrope. Naslednja pomembna stopnica v razvoju kompetenc trenerja je bila tretja konvencija v Rio Maior (Portugalska), leta 2007, kjer so bile ponovno prepoznane kompetence trenerjev in kvalifikacije trenerjev. Začetek sodelovanja med organizacijama ICCE in Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF) in ustanovitev projektne skupine za leto 2011-2013 je naslednja pomembna stopnica, ki jo nekako zaokroži prva ISCF izdaja dokumentacije na temo kompetenc in športnega trenerstva med OI v Londonu 2012.

ICCE (2010, 3) želi postati osrednja globalna skupnost športnih trenerjev, ki bdi nad prepoznavanjem dela športnega trenerja. Njen cilj je prepoznati delo športnega trenerja kot profesije in dostopnost kompetentnih trenerjev različnim skupinam vadečih (npr.: otrokom, športnikom in odraslim). Smernice ICCE-ja (2010, 6) na temo športnega trenerja so iz leta 2007 naslednje:

1. Glavna naloga trenerja je proces prenosa športnih izkušenj na športnike različnih starosti in različnih predznanj.
2. Trener ima nabor kompetenc, ki so primerni skupini vadečih (klientov oziroma skupine).
3. Trener skrbi za dobrobit športnika in optimizacijo delovanja športnika.
4. Trener spoštuje pravice, dostojanstvo in vrednost posameznega športnika. Z njim ravna enakovredno, ne glede na spol, etično, versko ali politično pripadnost.
5. Odprt in sodelovalen trener pripomore k blaginji ter učinkovitemu razvoju športnika.
6. S pomočjo športne znanosti in na podlagi svojega strokovnega znanja ter izkušenj trener vzdržujejo visok standard treningov med procesom športne vadbe.
7. Med trenažnim procesom upošteva trener vse principe znanosti v športu.
8. Sistem kvalifikacij trenerja začetnika vse do vrhunskega košarkarskega trenerja odražajo postopno doajmanje sistema trenerjevih nalog in profesionalnih kompetenc.

V Kanadi se skozi Nacionalni program licenciranja trenerjev (angl. National Coaching Certification Program, v nadaljevanju NCCP), ki vsebuje trenerski program in program

licenciranja trenerjev, letno usposobi več kot 50.000 trenerjev v več kot 60 športih. Cilj programa je usposobiti posamezne skupine trenerjev na trgu dela s kompetencami, ki so primerne za njihov trg dela (Coaching Association of Canada, 2012). Za področje treninga in evalvacijo posameznih delov (komponent) treniranja uporabljajo pet ključnih kompetenc (vrednotenje; interakcija; vodenje; reševanje problemov in kritično mišljenje) in sedem generičnih izidov učenja (ki veljajo za vse trenerje: etične odločitve; zagotavljanje podpore športniku med vadbo; načrtovanje vadbe; poudarek na konkurenčnih prednostih; analiziranje učinkovitosti; načrtovanje programa športa; menedžiranje programa).

Trg dela v športu je v Kanadi razdeljen na tri glavne skupine športnikov in osem podskupin.

1. Začetna skupina. Trenerji so večinoma nekdanji športniki, ki imajo potrebne veščine in izobrazbo za posamezen šport. Športnike poučujejo v treh podskupinah začetni, srednji ali nadaljevalni.
2. Šport za vse. Prostovoljci športnikom vseh starosti prvič predstavijo posamezne športe. Športnike poučujejo v dveh podskupinah, začetni in nadaljevalni. V začetni se udeleženci različnih starostnih skupin prvič seznanjajo z določenim športom. Cilji udeležencev so seznanitev z novim športom, druženje s prijatelji in učenje osnov. V nadaljevalni, kjer imamo rekreativce, zelo mlade ali starejše športnike, so cilji vadbe rekreacija, socializacija in vztrajanje v športu skozi t. i. zdrav življenjski slog.
3. Vrhunski šport. Trenerji so opremljeni s trenerskimi in/ali športnimi izkušnjami. Cilji treniranja so: dolgoročno delo s športnikom, izboljšanje športnikovega nastopa na različnih ravneh tekmovanja. Poznajo tri podskupine dolgoročnega razvoja športnika: tekmovanje - osnovna navodila; tekmovanje- razvoj in tekmovanje- vrhunski rezultat.

V **Združenih državah Amerike** obstaja državno združenje za šport in športno vzgojo (angl. National Association for Sport and Physical Education, v nadaljevanju NASPE), kjer so oblikovali model standardov znanj in kompetenc trenerja na podlagi holističnega pristopa. Njihov model predstavlja osnovo za: kvaliteto treninga in s tem uspešnost trenerja; razvitost meril za zaposlovanje kvalitetnih trenerjev ter možnost vpogleda za karierni razvoj trenerja v smernice potrebne za osebni profesionalni razvoj trenerja ter razvoj njihovih veščin.

Model kompetenc obsega štirideset standardov znanj, ki so razdeljeni na osem glavnih skupin (povzeto po NASPE 2010), in sicer:

*Skupina 1: **Filozofija in etika**, govorita o pomenu športnika kot osrednje osebnosti v trenerjevi filozofiji in profesionalni odgovornosti do fair playa.*

Skupina 2: **Varnost in preventiva vadbe** postavljata v ospredje pričakovanje trenerjev po ustvarjanju in ohranjanju varne in zdrave izkušnje za vse športnike.

Skupina 3: **Kondicijska priprava** izpostavlja pomen uporabe specifičnih principov treninga za oblikovanje in izvajanje kondicijskih programov, kjer je namen naravno povečanje zmogljivosti športnika. Pozornost je usmerjena menedžmentu upravljanja s telesno težo, poznavanju kontraindiciranih dejavnosti in problemu pretreniranosti ter kondicijski pripravi kot preventivi pred poškodbami itd.

Skupina 4: **Rast in razvoj športnika** pokrivata področje jasno opredeljenih razvojnih vidikov pri oblikovanju treninga in tekem, ki pripomorejo k lažjemu doseganju fizične, socialne in čustvene rasti športnika. Pomembno vlogo odigra tukaj trener, ki ustvarja takšno učeče okolje, da ima športnik občutek domačnosti in podprtosti. Trener ima izkušnje, ki pospešujejo vodstvene spretnosti.

Skupina 5: **Učenje in komunikacija** obsegata področje odgovornosti trenerja pri ustvarjanju pozitivnega trenerskega stila ob maksimalnem učenju in uživanju. Poudarek je na individualiziranih navodilih, komunikacijskih veščinah in uporabi dobrih menedžerskih tehnikah za oblikovanje vadbe. Vključena so merila za trenerja, ki mu onemogočajo ustrahovanje in nadlegovanje v športnem okolju.

Skupina 6: **Športne spretnosti, veščine in taktika** obsegajo področja uporabe osnovnih športnih veščin in predpisanih pravil, ki so potrebne za razvoj skupinske in individualne tekmovalne taktike. Poudarek je pri načrtovanju primerne vadbe (npr.: glede na starost). Pri merilih uspešnosti se poudarjajo trenerjeva vloga za taktične in kadrovske odločitve med tekmovaljem. Opredeljena so pričakovanja glede izvidnikov tekem in analize igre.

Skupina 7: **Organizacija in administracija** je področje, ki se ukvarja s tveganji odgovornosti, z učinkovito uporabo človeških in finančnih virov. Pomembno vlogo pri doseganju najboljših športnih izkušenj imajo trenerji, ki delijo administracijsko odgovornost z neomejenim številom zainteresiranih.

Skupina 8: **Evalvacija** predstavlja odgovornosti trenerja za stalno vrednotenje področij, kot so npr.: osebna selekcija, uspešno časovno odločanje, napredek v povezavi z individualnimi cilji športnika, menedžment igre in evalvacija programa. Gre za ustvarjanje smiselne evalvacije s procesom samorefleksije in profesionalne rasti.

Vedeti je potrebno, da profesionalne kompetence po Santosu (Santos in drugi 2010a, 62) dajejo trenerju možnost uporabe teorije v praksi in kot takšne predstavljajo pomemben vir trenerskega procesa. Za slednje in povečanje učinkovitost treniranja morajo biti kompetence temeljito

razumljene. Raziskave analiz dela in kvalitativne raziskave so pokazale, da se strokovne (profesionalne) kompetence nanašajo predvsem na področja treninga, tekmovanj in menedžmenta ter na kulturna in socialna (družbena) vprašanja (ICCE 2010; ISCF 2012). "Nekaj raziskovalcev (Abraham 2006; Demens 2006 itd.) in institucionalne pobude (npr. projekt AEHESIS) so poizkušale identificirati ključne kompetence športnega trenerja pri načrtovanju, organizaciji, vodenju in ocenjevanju treninga in tekem" (Rodrigues 2009, 452). Rezultat odličnost športnega treniranja niso zgolj statistike zmag in porazov, zbirka športnih nagrad ali osebnih rekordov (Mallet in Côte 2006 v Côte in drugi 2007, 4), ampak mnogo več.

S projektom AEHESIS so želeli identificirati **ključne kompetence trenerjev**, ki se nanašajo na področja treninga in tekmovanja, in sicer za: načrtovanje, organiziranje, izvedbo in **menedžiranje**. Projektu AEHESIS so sledile raziskave različnih avtorjev na temo kompetenc košarkarskih trenerjev (npr.: Côte; Martens; Philips; Rodrigues; Santos). Raziskavo o ključnih kompetencah trenerjev so opravili v **Grčiji** na vzorcu 245 uspešnih košarkarskih trenerjev (Kostopoulous 2011, 41). Razpoznanih je bilo pet ključnih kompetenc, ki si po pogostosti sledijo takole: prva pomoč; praktične veščine; menedžment; računalniške veščine; menedžment upravljanja z objekti (angl. facility management) in organiziranje prireditev (angl. event management). Ugotovljeno je bilo, da imajo uspešni košarkarski trenerji ne le kompetence za trenajni proces, ampak tudi za menedžment, računalniške veščine, prvo pomoč, komuniciranje, menedžment upravljanja z objekti in organiziranje prireditev (Kostopoulous 2011). Splošna analiza dela trenerja glede na karierno stopnjo (pot) trenerja je povezana tudi s sistemom izobraževanja in usposabljanja.

ICCE (ISCF 2012, 17, 21) želi, da bi več nacionalnih zvez v svojih **sistemih izobraževanja in usposabljanja** upoštevalo vse štiri karierne poti (stopnje) trenerja. Pri tem ICCE poudarja, da posameznik, ki konča določeno stopnjo izobraževanja, še ne opravlja nujno svoje trenerske vloge in dolžnosti na primerno visokem nivoju.

Po O`Leary-u (2009, 31) so **učni izidi izobraževanja trenerja in kompetence trenerja** naslednji: veščine (funkcionalne) oziroma vedeti kako (angl. know-how); znanje (kognitivno) oziroma vedeti, kaj (angl. know-what); osebne in profesionalne kompetence; ključne kompetence.

V naši nalogi smo kot osrednji model za proučevanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji izbrali okvir evropskih kompetenc in kvalifikacije trenerjev (EFRCCQ), ki ga je leta 2007 izdal Svet trenerjev Evrope. Zato si bomo v nadaljevanju najprej pogledali omenjeni model trga trenerja, ki mu bodo sledili poglobljeni opisi.

Model trga dela trenerja (ISCF 2012, 17–20) je razdeljen:

1. Glede na **segment trga dela trenerja**:

- a) Šport za vse.
- b) Vrhunski šport.

2. Glede na **karierno stopnjo trenerja** (glej Tabelo 2.1; Tabelo 2.2):

- a) Trener začetnik.
- b) Trener.
- c) Izkušen trener.
- d) Vrhunski trener.

3. Glede na **starostne kategorije vadečih** (glej Tabelo 2.5):

- a) V športu za vse:
 - Otroci.
 - Mladostniki.
 - Odrasli.
- b) V vrhunskem športu:
 - "Bodoči" športniki.
 - Tekmovalni športniki.
 - Visoko tekmovalni športniki.

Menimo, da bi se delodajalci in delojemalci na slovenskem košarkarskem trgu morali seznaniti z značilnostmi segmentov trgov dela in starostnimi kategorijami vadečih na obeh segmentih trga dela.(glej Tabelo 2.5). Med obema segmentoma trga dela obstajajo po raziskavah številne bistvene razlike, ki jih razlagamo v nadaljevanju.

Tabela 2.5: Poklic trenerja in trenerjeva področja

ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
Trenirati odrasle.	Trenirati visoko tekmovalne športnike.
Trenirati mladostnike.	Trenirati tekmovalne športnike.
Trenirati otroke.	Trenirati "bodoče" športnike.

Vir: ISCF (2012, 18).

Tabela 2.5 predstavlja drugo ključno shemo za našo empirično raziskavo. Izhodišče predstavlja razvrstitev košarkarskega trenerja glede na segment trga dela (šport za vse oziroma vrhunski šport) in starostno kategorijo vadečih (trener mladih oziroma trener starejših).

Najprej bomo podrobneje opisali **segment trga dela - šport za vse**, kjer imamo tri starostne kategorije vadečih. V segmentu trga dela - šport za vse si klienti želijo: udeleževati športnih aktivnostih, samo-oblikovati, zabavati, razvijati svoje spretnosti in biti del zdravega življenjskega sloga. Njihov cilj je pridobitev temeljnih kompetenc za vseživljenjsko ukvarjanje s športom. Merilo uspešnosti predstavlja vztrajanje klientov v športu oziroma uživanje klientov v športu. Olimpijski komite Slovenije (v nadaljevanju OKS) (2014, 7) razume programe športa kot vsebinsko pestre v najrazličnejših okoljih, in sicer "od rojstva preko kakovostnega odraščanja bogatega ustvarjalnega obdobja in zdrave ter kakovostne starosti" (OKS 2014, 7).

ISCF (2012, 15) razdeli segment trga dela - šport za vse na starostne kategorije vadečih:

- a) Otroci stari največ 12 let, ki so na začetku športne kariere in se ukvarjajo z različnimi športi ter razvijajo osnovne sposobnosti, ki jim služijo kot dobra naložba za kasnejšo individualno izbiro karierni poti.
- b) Mladostniki, ki so osredotočeni na rekreacijo, druženje in zabavo. Rezultat udeleževanja v športu je lahko kasneje zdrav življenjski slog posameznika, povezovanje in razvoj vseživljenjskih znanj. Nekateri od teh posameznikov nadaljujejo s športnimi aktivnostmi v odrasli dobi.
- c) Odrasli, ki se udeležujejo rekreacijskih in zdravju koristnih aktivnostih.

Drugi segment trga, ki ga imenujemo **vrhunski/tekmovalni šport**, ima prav tako tri podskupine. Pri vrhunskem/tekmovalnem športu je osnovni cilj tekmovalnost oziroma stalnost in visoka konkurenčnost. V vrhunskem trenažnem procesu se posameznik ali skupina nenehoma spreminjata, saj želimo doseči vrhunski rezultat. Merilo uspešnosti klientov je npr. vrhunski rezultat, razmerje zmag itd. Zato se športna vadba analizira, ocenjuje in prilagaja (Lyle 2011). OKS (2014, 6) opredeli termina tekmovalni in vrhunski šport kot tista, ki "postajata vse bolj profesionalna, še posebej na področju absolutnih (članskih) kategorij". Na trgu dela - vrhunski šport imamo tri podskupine, s katero delajo trenerji (ISCF 2012, 16):

- a) Bodoči športniki, ki so zelo zgodaj vključeni v posamezni šport in mu namenijo ogromno časa ter energije. Trener je osredotočen na tehnično, taktično, psihično, kognitivno, socialno in

osebno izgradnjo posameznika, ki bo tako lahko napredoval na tej in na naslednji ravni tekmovanja. Trener mora znati delati z otroki in poznati holističen pristop za trening in tekme.

b) Športniki tekmovalci, ki si želi izboljšanja svoje sposobnosti in s tem rezultate. Previdni moramo biti, kadar na to stopnjo napredujejo športniki začetniki.

c) Vrhunskih športniki, ki zavzemajo le nekaj odstotkov. Ti športniki so prehodili dolgo karierno pot, na kateri so v vseh predhodnih fazah več let dosegali odličnost in na koncu prišli do tega najvišjega mednarodnega nivoja.

"Kadar trener dvomi o tem, na katerem trgu dela deluje, se moramo vprašati po ciljih svojih klientov. Če trener dela s klienti oziroma ekipo, ki ima potrebo po spremembi trenažnega procesa zaradi določenega rezultata (ob zmagi ali porazu), deluje trener na trgu dela značilnem za trg dela - vrhunski šport. Če rezultat ni pomemben, deluje trener na trgu dela -šport za vse" (Lyle 2011). Vedeti je potrebno še, da se prehodi po stopnjah spreminjajo in niso samo linearni, npr.: iz športa za vse lahko posameznik preide v vrhunski šport ali obratno.

Specifičnost dela trenerja v ekipnih športih, torej tudi košarkarskega trenerja, posebej poudarja Lyle (2011). Avtor pravi, da imamo lahko v košarkarski ekipi košarkarje (kliente), ki imajo tako lastnosti klientov v športu za vse (zabava), kot tudi lastnosti klientov v vrhunskem športu (rezultat na tekmi). Košarkarski trener mora znati razpoznati te košarkarje in znati rešiti dilemo, kako voditi te košarkarje od 16 do 19 leta starosti, ko so cilji klienta dokončno oblikovani in jasni (Lyle 2011).

Kompetenčni profil trenerja vezan na posamezno vlogo trenerja predstavlja odmik od tradicionalnega pogleda na kompetence za določeno delovno mesto. Kvalifikacijski sistem, ki je vključeval tudi "razmišljanje, da se nižje stopnje trenerjev povezuje s treniranjem otrok in mladih, višje stopnje pa s treniranjem v tekmovalnem športu, se je izkazal za zelo splošnega in neprimernega" (ISCF 2012, 17, 21).

Za opravljene osnovnih nalog potrebuje trener določen nabor kompetenc. Pri svojem delu trener uporablja 6 primarnih nalog in največ 23 kompetenc, ki se razlikujejo glede na karierno stopnjo trenerja in odgovornost trenerja (ISCF 2012, 24–27) (glej Tabelo 2.6).

Tabela 2.6: Stopnja kompetenc in odgovornosti trenerja

NALOGA	KOMPETENCA	TRENER ZAČETNIK	VRHUNSKI TRENER
1. Postaviti vizijo in strategijo.	Upoštevati celotno sliko.	*	****
	Delati procesno (npr. zaporedje dogodkov).	*	****
	Sestaviti potrebno analizo.	*	****
	Ustvariti vizijo.		****
	Izumiti strategijo.		****
2. Oblikovati okolje.	Razviti plan dela.		****
	Identificirati in rekrutirati osebje.	*	****
	Urediti dogovor in osebje.	*	****
	Varovati in zaščititi športnike.	***	****
	Razviti napredek trga.		****
3. Zgraditi razmerja.	Učiti in vplivati.		****
	Upravljati z osebjem na pozitiven način.		****
	Vzdrževati osebni odnos.	*	****
	Biti učitelj.		****
4. Voditi treninge in pripravljati na tekmovanje.	Voditi vaje.	*	****
	Strukturirati tekmovalne izkušnje	*	****
5. "Brati" in odreagirati na terenu.	Opazovati, analizirati in pripraviti odgovor.	*	****
	Posneti in ovrednotiti.	*	****
	Odločati se in prilagajati.	*	****
	Odgovoriti na različne situacije na primeren način.	*	****
6. Učiti se in refleksirati.	Profesionalen razvoj.	*	****
	Evalvirati program.	*	****
	Samorefleksirati.	*	****

Vir: ISCF (2012, 24–27).

* Število zvezdic označuje višjo zahtevnost, stopnjo je od 0 (najnižja) do 4 (najvišja).

Tabela 2.6 predstavlja naslednjo dobro osnovo za našo empirično raziskavo glede nalog in kompetenc trenerja ter manj glede postavitve posameznih lestvic kompetenc.

Jošt in Vodičar (2014) pravita, da dokaj široko področje poklicnih kompetenc zahteva bistven preskok pri dosedanjem razumevanju sistema strokovnega usposabljanja. "Če so bili do danes

številni trenerji usposobljeni preko strokovnih tečajev usposabljanja, ki so obsegali od 75 ur do 300 ur, se v bližnji prihodnosti kaže nujna zahteva po visokošolsko izobraženih in usposobljenih trenerjih" (Jošt in Vodičar 2014, 3). Avtorja menita, da postaja poklicna vloga trenerja vse bolj predmet nacionalnih strategij umeščanja omenjenega poklica med družbeno regulirane poklice. Del tega napora je storila tudi država Slovenija s sprejetjem Zakona o športu" (Jošt in Vodičar 2014, 3).

Sklep: Košarko smo opredelili kot kolektivni šport, kjer ima košarkarski trener pomembno vlogo tudi v družbenem kontekstu. Košarkarski trener mora obvladati različne vrste in vloge, da je uspešen v družbenem kontekstu v katerega je sam umeščen. Košarkarski trener naj bi poznal različne karierne poti in stopnje trenerja, saj bi tako poznal lastnosti in razlike med začetno karierno stopnjo, trenerjem začetnikom, in zaključno karierno stopnjo, vrhunskim košarkarskim trenerjem.

Košarkarski trenerji začetniki, vrhunski trenerji in trenerji mladih se med seboj razlikujejo po obsegu opravljanja nalog in intenzivnostjo izvajanja posameznih nalog. Uspešnost je zelo kompleksen pojem. Pri tem je merilo uspešnosti trenerja v vrhunskem športu najpogosteje vrhunski rezultat in v športu za tudi želja športnika po vseživljenjskem ukvarjanju s športom.

Različen obseg kompetenc (znanj, spretnosti, izkušenj, osebnostnih lastnosti itd.) pripomore košarkarskemu trenerju k različni uspešnosti izvajanja njegovih nalog.

Za oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji so pomembni zgodovinski mejniki, ki se začnejo predvsem s težnjo po prepoznavnosti poklica trenerja v športu. Za doseg tega cilja so nastale številne raziskave na temo kompetenc trenerja (ZDA; Kanada; Portugalska; Španija; Grčija) in oblikovani so bili modeli kompetenc trenerja (AEHESIS; ISCF). Kot izhodiščni model smo v naši nalogi izbrali model, ki ga priznava mednarodna trenerska organizacija, saj je bil narejen na obsežni raziskavi v evropskem prostoru dela trenerja (raziskava AEHESIS 2005). Čeprav ni enotnega mnenja med slovenskimi košarkarskimi eksperimi o tej raziskavi, v kateri Slovenija ni sodelovala, smo ravno zato hoteli prikazati in raziskati možnost obstoja tega mednarodnega modela trenerja v Sloveniji.

3 METODE IN TEHNIKE RAZISKOVANJA

Cilj raziskave je oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji. Posebno pozornost smo namenili celostni obravnavi košarkarskega trenerja v Sloveniji in naboru kompetenc košarkarskega trenerja glede na naslednjo razdelitev: trg dela, karierno stopnjo razvoja košarkarskega trenerja ter glede na starostno skupino vadečih (klientov).

Pri našem delu nam je pomagala domača in tuja literatura na temo kompetentnosti trenerja, predvsem kompetentnost trenerja glede na trg dela, karierno stopnjo razvoja košarkarskega trenerja ter glede na starostno skupino vadečih (klientov) (Petry in drugi 2005; ISCF 2012; ISCF 2013).

V raziskavi smo preverjali dve domnevi:

H 1: Predpostavljamo, da se kompetenčni modeli košarkarskega trenerja začetnika in vrhunškega košarkarskega trenerja razlikujeta v tako veliki meri, da je nujno potrebna izdelava ločenih kompetenčnih modelov.

H 2: Predpostavljamo, da se kompetenčni modeli košarkarskega trenerja v športu za vse in v vrhunskem športu razlikujeta v tako veliki meri, da je nujno potrebna izdelava ločenih kompetenčnih modelov.

Naše raziskovanje kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji pomeni odkrivanje skupnih in posebnih kompetenc košarkarskih trenerjev na različnih segmentih trga dela. Oblikovani kompetenčni profili tako predstavljajo temelj razprave o prilagajanju izobraževanja, usposabljanja, nagrajevanja, napredovanja, selekcijoniranja in/ali mobilnosti trenerjev med različnimi segmenti trga dela košarkarskega trenerja. Vedeti je potrebno, da imamo na mednarodnem trgu dela v športu različne kompetenčne profile trenerjev (ISCF 2012, 17, 18), ki se med seboj ločijo glede na: karierno stopnjo trenerja (trener začetnik in vrhunski trener) in delovanje na različnih trgih dela (šport za vse in vrhunski šport). Kljub drugačni razdelitvi trga dela košarkarskih trenerjev v Sloveniji, kjer imamo razdelitev na šport za vse, vrhunski šport in tekmovalni-kakovostni šport, smo v magistrskem delu preverili uporabnost in smiselnost kompetenčnega modela košarkarskih trenerjev glede na tuje raziskave in modele (Petry in drugi 2005; ENSSEE 2007; Rodrigues in drugi 2009; Santos in drugi 2010a; Santos in drugi 2010b; ICCE 2010; Duffy 2011; Duffy in drugi 2011; Kostopoulus 2011; ISCF 2012; ISCF 2013) ter

oblikovali več kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji. Na tej podlagi smo razvili ustrezno razvojno orodje za razvoj in upravljanje človeških virov na tem področju.

3.1 NAČRT RAZISKAVE

Empirično raziskavo smo opravili v štirih korakih FS, in sicer v septembru 2012 in v aprilu, maju in juniju 2014. V raziskavi je sodelovalo skupaj **25 respondentov** (košarkarski trenerji in/ali profesorji športne vzgoje) za področje košarke. Respondenti so bili izbrani naključno in glede na različna področja delovanja na trgu dela in karijerne stopnje.

V raziskavi smo uporabili naslednje metode:

- a) Analiza relevantne literature za pripravo nabora kompetenc košarkarskega trenerja, pripravljanje in preveritev vprašanj za empirični del raziskave.
- b) Izvedba enega pripravljalnega polstrukturiranega vprašalnika za intervju pred delavnicami s profesorico športne vzgoje s petimi leti delovnih izkušenj na Fakulteti za šport in v osnovni šoli.
- c) Analiza strukture respondentov na delavnicah FS v katerih je sodelovalo skupno 13 respondentov
- d) Zbiranje podatkov o kompetencah košarkarskih trenerjev v Sloveniji s kvalitativno metodo v dveh FS v katerih je sodelovalo skupno 13 respondentov.
- e) Evalvacija dobljenih izhodiščnih profilov s pomočjo polstrukturiranega vprašalnika, v kateri so sodelovali trije respondenti, ki so košarkarski eksperti v Sloveniji.
- f) Izvedba 8 podpornih intervjujev s košarkarskimi eksperti po pridobljenih rezultatih z delavnic (opredelitev kompetenc).

V nadaljevanju sledijo metode in tehnike zbiranja podatkov, predstavitev rezultatov, razprava, preverjanje hipotez in sklepna razmišljanja.

3.2 METODE IN TEHNIKE ZBIRANJA PODATKOV

Avtorica je v **prvem metodološkem koraku** pripravila raziskovalne instrumente za polstrukturirane intervjuje. Pri tem ji je osnovo predstavljala študija relevantne javno dostopne literature s področja sociologije dela, menedžmenta človeških virov in športnega treniranja. Na

podlagi tega je kot osnovo za naše oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja izbrala obstoječi teoretični kompetenčni model KZS (glej prilogo B) in mednarodni kompetenčni model trenerja po ICCE (glej Shemo 2.3; glej Tabelo 2.1/2.2; glej Tabelo 2.5 in glej Tabelo 2.6).

V drugem metodološkem koraku je avtorica preverila vprašalnik oziroma posamezne formulacije vprašanj za fokusne skupine (t.i. brainstorming) z enim ekspertom s področja športa. Avtorica je pred izvedbo fokusnih skupin z vprašalnikom (glej Prilogo A) dobila podatke o vzorcu respondentov v obeh fokusnih skupinah. Opravljena analiza strukture respondentov za delavnice v obeh fokusnih skupinah je pomembna, saj smo večino empiričnih podatkov v naši nalogi pridobili s pomočjo respondentov v obeh delavnicah. Analizo strukture predstavljamo v nadaljevanju, v poglavju 3.3 vzorec.

V tretjem metodološkem koraku smo zbirali podatke o kompetencah košarkarskih trenerjev v Sloveniji s kvalitativno metodo v dveh fokusnih skupinah. Za izvedbo delavnic fokusnih skupin smo pripravili polstrukturirana vprašanja (glej Tabelo 2.1), ki smo jih med izvedbo delavnic dopolnjevali s podvprašanji.

Tabela 3.1: Vprašanja za razpravo v fokusnih skupinah

ZAP. ŠT.	VPRAŠANJA NA DELAVNICI
1.	Kakšna je na splošno razlika med športom za vse in vrhunskim športom?
2.	Kaj dela oziroma katere naloge opravlja košarkarski trener?
3.	Kakšna morata biti košarkarski trener začetnik in vrhunski košarkarski trener v kategoriji: a) šport za vse b) vrhunski šport
4.	Kakšne naloge opravlja košarkarski trener (naloge) in kakšen mora biti (kompetence) košarkarski trener v kategoriji: a) šport za vse b) vrhunski šport
5.	Kakšne naloge opravlja košarkarski trener (naloge) in kakšen mora biti (kompetence) košarkarski trener v kategoriji: a) mladi (profesionalni: za vse)

	b) starejši (profesionalni: za vse)
6.	Prilagodite opis za vsako od spodnjih kategorij: a) trener začetnik b) vrhunski trener
7.	Katere kombinacije so od 4-6 najbolj smiselne? V kakšni smeri gre diferenciacija izobraževanja, usposabljanja, nagrajevanja ...? In v kakšni bi morala iti?

Z željo po poglobljenem obravnavanju tematike smo med obema delavnicama postavili še podvprašanja, kot npr.: kaj še lahko poveste na to temo. Respondenti so na delavnicah na vsa vprašanja, razen na vprašanje 6, odgovarjali ustno. Hkrati je potekal zapis odgovorov, avdio in video snemanje ter oblikovanje tabel na flipkarto. Na koncu smo pripravili transkripte pogovorov s prve in druge delavnice (glej Prilogo Č in Prilogo D).

Pisne odgovore respondentov na 6 vprašanje dodajamo v naslednjih poglavjih (glej Tabelo 4.1 in glej Tabelo 4.2).

V četrtem metodološkem koraku smo za potrebe evalvacije zaključnega poročila o dobljenih rezultatih o kompetenčnih profilih košarkarskega trenerja v Sloveniji izvedli bilateralne prezentacije rezultatov s ciljem splošne evalvacije glavnih rezultatov in identifikacijo smernic uporabnosti rezultatov (glej Tabelo 3.2). Maja 2014 smo v Mariboru izvedli prezentacije rezultatov s ciljem splošne evalvacije rezultatov in pridobitev priporočil za oblikovanje zaključkov s tremi košarkarskimi eksperti.

Tabela 3.1: Vprašanja za evalvacijo poročila

ZAP št.	VPRAŠANJA ZA EVALVACIJO
1.	Ali se vam zdi, da so kompetenčni modeli kvalitetni in dobro odražajo naravo poklica košarkarskega trenerja v Sloveniji?
2.	Ali je še kako pomembno kompetenčno področje, ki v teh modelih manjka?
3.	Na katerih področjih se zdi, da bi bili kompetenčni modeli najbolj uporabni? Kako bi jih lahko dobro promovirali?
4.	Ali imate kako idejo za njihov nadaljnji razvoj?

Sestavni del magistrskega dela so priloge: povabilo k raziskavi (glej Prilogo D), transkripti intervjujev z evalvacije (glej Prilogo E, F, G), vsi opisi kompetenc za oblikovanje kompetenčnih profilov (glej Prilogo I) in sintezna opredelitev vseh kompetenc (glej Prilogo J).

Zaključni metodološki korak je bila prezentacija vseh dobljenih kompetenc s ciljem pridobitve končnega opisa pojmovanja vsake posamezne kompetence z 8 košarkarskimi eksperti maja 2014. Vsak respondent je v intervjuju opisal vseh 34 kompetenc, ki sestavljajo kompetenčni profil košarkarskega trenerja v Sloveniji. Njihove odgovore smo beležili v tabelo (glej Prilogo I).

Cilj je bil končna splošna evalvacija pojmovanja posamezne kompetence dobljenega kompetenčnega profila.

Opisani metodološki koraki nam bodo v razpravi služili za pripravo opisne analize rezultatov in znanstveni prispevek, ki bo opravljen na osnovi teoretskega in empiričnega dela magistrske naloge.

3.3 VZOREC

Obe delavnici fokusnih skupin smo izvedli na jesenskem licenčnem seminarju ZKTS, in sicer septembra 2012 v sejni sobi hotela v Zrečah.

V prvi delavnici fokusne skupine, ki je potekala v času od 14.45 do 16.15, je sodelovalo 7 respondentov. V drugi delavnici fokusne skupine, ki je potekala med 17.00 in 18.30, je sodelovalo 6 respondentov.

S pomočjo vprašalnika (glej Prilogo A) smo dobili potrebne podatke za analizo vzorca respondentov fokusnih skupin. Kriteriji vzorčenja niso bili vnaprej strogo določeni, želeli smo pridobiti tako različno izkušene respondente (različni sta količina trenerskih in/ali športnih izkušenj), ki so predstavniki: obeh trgov dela (šport za vse in/ali v vrhunski šport), različnih kariernih stopenj košarkarskega trenerja (košarkarski trener začetnik oziroma vrhunski košarkarski trener), različnih kategorij vadečih glede na starost in spol (trener mlajših, trener starejših; moška košarka, ženska košarka).

Vsi respondenti so z raziskavo pisno soglašali.

V dveh delavnicah FS je sodelovalo 13 respondentov, od tega 7 (54 %) respondentov v prvi in 6 (46 %) respondentov v drugi delavnici.

Spolna struktura respondentov. V raziskavo je bilo vključenih 12 moških (93 %) in 1 ženska (7 %).

Starostna struktura respondentov. Povprečna starost respondentov fokusnih skupin je bila 37,4 leta, od tega v prvi skupini 39, v drugi skupini 35,5 let. Najstarejši respondent je štel 52 let, najmlajši respondent 31 let.

Izobrazbena struktura respondentov. V raziskavi je sodelovalo 8 (61,5 %) respondentov s srednješolsko izobrazbo in 5 (38,5 %) respondentov z visokošolsko izobrazbo. Skupaj so bili štirje (30,8 %) respondenti z nazivom trener košarke pridobljenim na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani.

Športne izkušnje v košarki znašajo v povprečju 15,7 let, od tega pri respondenth v prvi delavnici 17,3 let in 13,8 let v drugi.

Športne izkušnje v drugih športih ima 8 (61,5 %) respondentov. Največ izkušenj imajo v nogometu in rokometu. Po eden predstavnik ima športne izkušnje v namiznem tenisu, plavanju in umetnostnem drsanju ter kotalkanju. Vsi skupaj imajo v povprečju 3,1 let športnih izkušenj iz drugih športov (ne košarke). Od teh imajo udeleženci največ 9 let in najmanj eno leto izkušenj iz drugih športov v vlogah igralcev.

Športne izkušnje v športu za vse so si respondenti v raziskavi pridobili: 12 (93 %) respondentov v osnovni šoli oziroma v srednji šoli, 8 (61,5 %) respondentov v športni rekreaciji, 6 (46,1 %) respondentov na univerzi oziroma višji šoli, trije (23 %) respondenti v veteranskih ekipah.

Športne izkušnje v vrhunskem športu so si respondentov v raziskavi pridobili v starostnih kategorijah: 13 (100 %) respondentov pri starejših dečkih, 12 (93 %) respondentov pri kadetih, mladincih oziroma pri članih, 11 (84,6 %) respondentov pri mlajših dečkih, 6 (46,1 %) respondentov v državni reprezentanci.

Vodstvene izkušnje v športu. Medtem ko ima 12 (93 %) respondentov izkušnjo v vlogi kapetana ekipe, je en (7,7 %) respondent ni imel. Vseh 13 (100 %) respondentov ima izkušnje z vlogo v prvi postavi oziroma člana prve peterke.

Trenerskih izkušenj v košarki imajo v povprečju 13,5 let. Pri tem eden respondent ni navedel, koliko izkušenj ima. En trener je brez trenerskih izkušenj, dva z enoletnimi trenerskimi izkušnjami. Največ trenerskih izkušenj je 35 let. Trenerji z največ in najmanj izkušnjami so bili razporejeni enakomerno v prvo in drugo FS.

Trenerske izkušnje v športu za vse so si respondenti v raziskavi pridobili v: 10 (77 %) respondentov v osnovni šoli, 6 (46,1 %) respondentov v srednji šoli, 5 (38,5 %) respondentov v športni rekreaciji, dva (15,4 %) respondenta na univerzi oziroma višji šoli oziroma v veteranskih ekipah.

Trenerske izkušnje v vrhunskem športu so si respondenti v raziskavi pridobili v starostnih kategorijah: 12 (93 %) respondentov pri članih; 10 (77 %) respondentov pri starejših dečkih, kadetih oziroma pri mladincih; 8 (61,5%) respondentov pri mlajših dečkih oz. v državni reprezentanci.

Pri tem je en (7,7 %) respondent brez trenerskih izkušenj iz obeh kategorij, iz športa za vse in vrhunski šport. Eden (skupaj 2) respondent nima trenerskih izkušenj iz športa za vse.

Trenerske licence ima 13 (100 %) respondentov. Pri tem imajo po mnenju respondentov oni sami naslednje licence: en (7,7%) trener mladih, dva (15,4 %) trenerja članov, štirje (30,77 %) trenerji so trenerji prvega razreda, en (7,7 %) ima licenco A, dva (15,4 %) trener B, dva (15,4 %) licenco FIBA, en (7,7 %) je udeleženec KZS

Uspešnost v športni in trenerski karieri. Uspešnost v športni karieri oziroma uvrstitev med prve tri ekipe v državi imajo respondenti v naslednjih kategorijah: dva (15,4 %) pri mlajših dečkih, trije (23 %) pri starejših dečkih, trije (23 %) pri kadetih, 5 (38,5 %) pri mladincih, dva (15,4 %) pri mlajših članih, dva (15,4%) pri članih. Pri tem štirje (30,77%) niso bili nikoli uvrščeni med najboljše tri ekipe v državi. Eden respondent je bil uvrščen med prve tri ekipe v državi v vseh starostnih kategorijah.

Uspešnost v trenerski karieri oz. uvrstitev med prve 3. ekipe v državi imajo respondenti v naslednjih kategorijah: dva (15,4%) pri mlajših dečkih, 7 (53,85%) pri starejših dečkih (od tega dva (15,4%) pri starejših deklicah), 7 (53,85%) pri kadetih (od tega dva (15,4%) pri kadetinjah), 5 (38,5%) pri mladincih (od tega en (7,7%) pri mladinkah) in en (7,7%) pri mlajših članih, trije (23%) pri članih (od tega dva (15,4%) pri članicah).

Pri tem trije (23%) niso bili nikoli uvrščeni med najboljše tri ekipe v državi. Eden respondent je bil uvrščen med prve tri ekipe v državi vsaj enkrat samo pri ženskih ekipah in en (7,7%) pri ženskih in moških ekipah.

Eden respondent nima nobenih uspehov ne v športni in ne v trenerski karieri.

Analiza vzorca 13 respondentov obeh delavnic FS kaže primernost izbire. Kriteriji so bili: različnost izkušenj, vodstvene kompetence, uspešnost. V raziskavo so bili vključeni košarkarski trenerji začetniki in vrhunski košarkarski trenerji oz. eksperti, predstavniki športa za vse in vrhunskega športa različnih starostnih kategorij ter predstavniki moške in ženske košarke.

V ostalih **metodoloških korakih** (2., 4. in 5. metodološkem koraku) je sodelovalo skupaj 12 respondentov, ki so sodelovali anonimno. Vsi, razen enega (profesorice športne vzgoje), so nekdanji košarkarji, med njimi vrhunski košarkarski eksperti, z različnimi trenerskimi izkušnjami na trgu dela v športu za vse in v vrhunskem športu, ter različnimi športnimi in/ali življenjskimi izkušnjami iz tujine. Analiza vzorca kaže primernost izbire respondentov. Kriteriji so bili: različnost izkušenj, vodstvene kompetence, uspešnost.

Sklep: Analiza vzorca respondentov iz vseh metodoloških korakov obsega 25 anonimnih oseb kaže na primernost izbire respondentov. Vsi so nekdanji košarkarji in predstavniki različnih: segmentov trga dela (šport za vse in vrhunski šport), kariernih stopenj trenerja (košarkarski trener začetnik in vrhunski košarkarski trener) ter starostnih kategorij vadečih (trenerji mladih in trenerji starejših). Kriteriji so bili: različnost izkušenj, vodstvene kompetence, uspešnost.

4 REZULTATI

V tem poglavju bomo predstavili rezultate empiričnega dela magistrskega dela po posameznih pojmi, ki so pomembni za naše končno oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji. Košarkarskega trenerja bomo analizirali sintezno glede na sledeče pojme: karierno stopnjo košarkarskega trenerja (trener začetnik/ vrhunski trener), segment trga dela košarkarskega trenerja (šport za vse/ vrhunski šport) in glede na starostno kategorijo vadečih (trener mladih/ trener starejših).

V nadaljevanju imamo več podpoglavij v katerih bomo: opredelili trenerja začetnika in vrhunskega trenerja; razdelili trg dela košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na segment trga dela košarkarskega trenerja in starostne kategorije vadečih; pogledali različnost področij trga dela šport za vse in vrhunski šport; splošne naloge košarkarskega trenerja; naloge košarkarskega trenerja, košarkarskega trenerja mladih in košarkarskega trenerja starejših glede na trg dela; kompetence košarkarskega trenerja, košarkarskega trenerja začetnika, vrhunskega košarkarskega trenerja, košarkarskega trenerja mladih in košarkarskega trenerja starejših glede na trg dela; oblikovani profil košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Podatki o posameznih pojmi, ki smo jih zbrali z več različnimi kvalitativnimi metodami se nahaja v prilogah magistrskega dela (glej Priloge C, D, F-I). Na koncu vsakega poglavja smo oblikovali sklepe.

4.1 KOŠARKARSKI TRENER IN KARIERNE STOPNJE

Najprej bomo pogledali opredelitev kariernih stopenj košarkarskega trenerja v Sloveniji, torej košarkarskega trenerja začetnika in vrhunskega košarkarskega trenerja, ki je pomembna za oblikovanje modela košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Pred raziskavo smo predpostavljali, da bi v opredelitvi trenerja začetnika morale obstajati razlike med trenerjem začetnikom, ki je bil vrhunski košarkar (npr. Hauptman kot trener začetnik) in trenerjem začetnikom z nič oz. malo izkušnjami v vlogi vrhunskega košarkarja. Ker sta obe opredeliti izjemno pomembni za ustrezno kadrovanje košarkarskega trenerja na trgu dela smo oboje preverili na delavnicah v FS. V nadaljevanju tako predstavljamo rezultate

opredelitev košarkarskega trenerja začetnika in vrhunskega košarkarskega trenerja, ki smo jih pripravili na podlagi analize pisnih odgovorov respondentov, z delavnic fokusnih skupin z odgovori na šesto vprašanje (glej Tabelo 4.1).

Odgovore na vprašanja, kdo je po njihovem mnenju **košarkarski trener začetnik** smo jih združili po nekaterih kategorijah in jih predstavljamo v spodnji tabeli 4.1. V tabeli smo fokusne skupine označili s kratico FS, kar smo omenili v uvodu, kar je razvidno iz seznama kratic. Pri tem prva številka pomeni številko delavnice (npr.: FS1 je prva delavnica), druga številka označuje respondenta (npr. FS23 pomeni druga delavnica, tretji respondent).

Tabela 4.1: Opredelitve trenerja začetnika

	TRENER ZAČETNIK
IZKUŠNJE	FS11: To je tisti, ki se je šele začel ukvarjati s trenerstvom in nima izkušenj, se je pa pripravljen učiti tega posla. FS14: Je trener z malo izkušnjami. Gre za trenerja s skromno izobrazbo in malo tekmovalnimi izkušnjami. FS15: Trener brez večjih trenerskih izkušenj, a hkrati z veliko znanja iz določenega športa. FS21: Trener, ki je v procesu učenja in še nima izkušenj z delom v mlajših ali v starejših kategorijah kot trener. Lahko pa jih ima kot igralec ali pa tudi ne.
ZAČETEK KARIERNE POTI KARIERNE POTI	FS13: Trener, ki ima ustrezno izobrazbo (izkušnje z igranjem ali osnovno strokovno izobrazbo) in se aktivno ukvarja s trenerskim delom šele krajši čas. FS17: Trener, ki se je začel ukvarjati s trenerstvom. Trener, ki je že dlje časa v trenerstvu, vendar zaradi različnih dejstev še ne napreduje. FS12: Trener začetnik je vsaka oseba, ki se začne ukvarjati s treniranjem (upravljanjem) ekipe ali posameznika v nekem športu. Ta faza traja dokler ne začne novega cikla/sezone. FS16: Tisti, ki se šele začne ukvarjati s trenerskim poklicem. FS23: Trener začetnik je oseba, ki je na začetku svoje trenerske poti (npr. prvi dve do tri leta). FS26: Je trener na začetku svoje trenerske poti v individualnem in kolektivnem športu.
KOMPETENCE	FS22: Trener začetnik je trener, ki zna animirati otroke in jih pripraviti za tekmovalni šport. Znati mora čim boljše demonstrirati, naučiti jih reda in discipline. FS24: Biti mora zelo dober animator. Znati mora prepričati in navdušiti stranke, da izberejo košarko kot svoj šport. Imeti morali osnovno košarkarsko znanje in osnovno pedagoško znanje. Biti mora dober učitelj, znati upoštevati razvojno stopnjo vadečih in izpopolnjevati svoje znanje ter pridobiti izkušnje. FS25: Je željan voditi, se odrekati in to delati, da bi nekega dne postal vrhunski trener ter užival v tistem, kar počne.

Iz Tabele 4.1 je razvidno, da so respondenti košarkarskega trenerja začetnika največkrat opredelili s pojmi, kot so: manj izkušen, začetek trenerske kariere poti in našteji njegove kompetence (glej Tabelo 4.1).

V opredelitvah košarkarskega trenerja začetnika smo dobili zelo različne poglede respondentov glede potrebnih izkušenj košarkarskega trenerja začetnika. Pri tem 6 respondentov izkušenj sploh ne omenja; 6 respondentov omenja pojem za količino (npr.: FS14 "malo tekmovalnih izkušenj") in 6 respondentov omenja različne vrste izkušenj (npr. trenerske; tekmovalne; košarkarske/igralske izkušnje). Zanimivo je, da vsi respondenti pozabljajo na pomen življenjskih izkušenj.

Z analizo pisnih odgovorov ugotavljamo, da so respondenti izrazili različna mnenja o pomenu predhodnih košarkarskih izkušenj in se ne zavedajo pomena vloge vseživljenjskih izkušenj za delo košarkarskega trenerja začetnika. Kljub temu smo v nadaljevanju raziskave v delavnicah dobili zanimivo iztočnico za našo raziskavo, in sicer: kakšna naj bo karierna pot košarkarskega trenerja začetnika, ki je bil nekoč vrhunski košarkar (npr.: Hauptman). Zanimivo mnenje je bilo izraženo v prvi delavnici:

Mogoče bi bilo dobro, da bi vrhunski trenerji imeli v štabu trenerje začetnike. Ta zadeva, ne kot je FS16, ki je začel kot trener in je vključen z nekim delom v članski ekipi oz. članskemu štabu, kar je dobro. Ker se bo lahko učil na drugačen način, kot če se bi učil direktno na otrocih. Po drugi strani bi bilo tudi dobro, da tam sodeluje. Kot je že rekel kot demonstrator. Ker njemu je lažje preklopiti se na ta način, kot če bi ga vrgli v ekipo U 10, pa bi ga otroci nosili po dvorani in bi rekel, da ne bo več trener. Ta opcija je najboljša, jaz tako mislim. Kot pomočnik bo sam našel sebe. Potem bo normalno na igrišču sam našel ekipo in vedel, kaj mu odgovarja in kaj ne, ko bo najverjetneje začel delati z mlajšo ekipo (FS11).

Ker so košarkarske izkušnje pomembne za karierno pot košarkarskega trenerja začetnika se je na to temo pojavila razprava tudi v drugi delavnici: "Odvisno od predhodnega znanja. Recimo primer Jureta Zdovca. Bilo bi nesmiselno, da bi šel v množični šport ali med pionirčke. Je velik bolj koristen v vrhunskem športu v Sloveniji" (FS22).

V dveh delavnicah smo torej dobili dvojje različnih mnenje na temo začetka kariere poti košarkarskega trenerja, ki je bil vrhunski košarkar. Medtem ko prvi menijo, da je ta profil košarkarskega trenerja primeren za asistiranje trenerju članske ekipe in samostojno delo pri

mladih, menijo drugi, da je delo z mladimi manj smiselno za nekdanjega vrhunskega košarkarja.

Sklep: Analiza rezultatov o opredelitvi košarkarskega trenerja začetnika kaže na zelo različno percepcijo respondentov o kompetencah košarkarskega trenerja začetnika. Respondenti so košarkarskega trenerja začetnika največkrat opredelili s pojmi: manj izkušenj, na začetku karijerne trenerske poti in naštevati njegove kompetence. Respondenti niso enotni glede potrebne količine znanja in izkušenj ter pozabljajo na pomen vseživljenjskih izkušenj. Respondenti so zaznali pomembnost načrtovanja karijerne poti košarkarskega trenerja začetnika, ki je bil nekdanj vrhunski košarkar.

Menimo, da bi bilo v bodoče smiselno oblikovati dve opredelitvi košarkarskega trenerja začetnika:

- a) košarkarski trener začetnik in
- b) košarkarski trener začetnik, nekdanji vrhunski košarkar.

Menimo, da bi bila posebej potrebna druga opredelitev, košarkarskega trenerja začetnik, nekdanji vrhunski košarkar, ki omogoča temu profila košarkarskega trenerja (npr. Jure Zdovc kot nekdanji vrhunski košarkarski igralec, ki je začel svojo košarkarsko trenersko kariero) drugačno izobraževanje, usposabljanje, napredovanje...

V nadaljevanju smo odgovore respondentov FS na vprašanja, kdo je po njihovem mnenju **vrhunski košarkarski trener** združili po nekaterih kategorijah in jih predstavljamo v spodnji tabeli 4.2

Tabela 4.2: Opredelitve vrhunskega trenerja

	VRHUNSKI TRENER
IZKUŠNJE	FS21: To je tisti, ki ima veliko izkušenj in znanja v svojem delu ter dobre rezultate tako ekipno kot v ustvarjanju vrhunskih igralcev.
KARIERNA POT IN REZULTAT DELA	FS12: Vrhunski trener je tisti, ki ima za seboj vrhunske rezultate. Ti rezultati so plod njegovega vodenja ekipe. Ko si enkrat vrhunski, težko nisi več. Vrhunskih je malo! FS15: Trener, ki se je s svojim delom in znanjem dokazal. Trener, kateremu zaupa večina stroke, ga spoštuje ter upošteva njegovo mnenje FS16: Deluje na vrhunskem nivoju oz. z (po splošnem prepričanju) omejeno ekipo naredi vrhunski rezultat. FS22: Vrhunski trener je trener, ki ima vrhunske rezultate, ki jih je dosegel na različne načine, z znanjem, motivacijo, karizmo. FS25: Je po mojem nagrada za celotno delo in odrekanja s ciljem, da bi dosegel želeni rezultat. Do tega cilja pa je odvisno veliko faktorjev in vloženega dela. FS26: Je tisti trener, ki se ukvarja z vrhunskimi športniki v fazi treniranja in v tekmovalnem obdobju. Glavni fokus mu je strmenje k najvišjemu cilju (osvojena lovorika, druga visoka mesta ekipe ali posameznika). Je strokovno najvišje usposobljen in med svojimi stanovskimi kolegi predstavlja vzor znanja in avtoritete.
PROFESIONALEN	FS23: Oseba, ki opravlja svoje trenersko delo maksimalno profesionalno, ga opravlja odlično, svoje znanje vseskozi izpolnjuje, svoje delo temu primerno nadgrajuje. Vse definicije NISO vezane na področje športa (množični šport, vrhunski šport, mlajše in starejše kategorije).
KOMPETENCE	FS13: Strokovno izobražen, z veliko leti izkušenj, uspešen v svojem delu, predvsem tudi dober manipulator. FS14: Je izobražen trener z dolgoletnimi izkušnjami. Gre za izkušnje glede vodenja tekem in treningov na čim višjem nivoju na tekmovanju. Vrhunski trener mora biti sposoben samostojno voditi izkušeno ekipo. FS17: Mora imeti dobre rezultate, veliko znanja, veliko poznanstev in je sposoben izbrati dober tim, se stalno izobražuje in »ne spi na lovorikah.« FS21: Trener ki je sposoben združiti vse elemente, kot so sposobnost igralcev (košarka, atletika ...) in tudi psihološke sposobnosti igralcev v celoto in s tem ustvariti dober rezultat in razvoj igralcev. FS24: Je profesionallec, ki ima ustrezno košarkarsko znanje in igralne izkušnje. Imeti mora tudi formalno izobrazbo za športnega trenerja. Vrhunski trener mora imeti izkušnje s treniranjem vseh starostnih kategorij. Pripravljen mora biti na stalno strokovno izpopolnjevanje, ki jih kombinira z večletnim trenerskim delom. Mora znati voditi ekipo igralcev in usmerjati svoj trenerski štab. Znati mora načrtovati vadbeni proces, usmerjati igralce, jih individualno razvijati in uskladiti, da na igrišču izgledajo kot ekipa. Mora biti ambiciozen.

Iz Tabele 4.2 je razvidno, da je vrhunski košarkarski trener največkrat opredeljen s pojmi kot so: uspešnost oziroma rezultat, profesionalen odnos in z opisi kompetenc trenerja.

Zanimiva iztočnica za našo raziskavo je vprašanje o filozofiji trenerja in ekipe, kakšen cilj ima v procesu športnega treniranja vrhunski košarkarski trener. Debata o tem, ali je odgovor na to vprašanje razvoj igralca ali razvoj rezultata, se je pojavila v delavnicah na več mestih kot na primer:

"Če hočeš doseči rezultat, lahko na silo, saj je vseeno, kako vržeš na koš, važno je le, da zadeneš. Če pa hočeš preciznost, tehniko, se pravi razviti igralca, ni važno da sedaj zadeneš, zadel boš pri članih. Pristop" (FS13; FS14).

In naslednja izjava: "Karikiram zadevo. Tukaj se, mislim, razlikujejo trenerji, ki razvijajo igralce, in trenerji, ki razvijajo rezultat. Tisti, ki delajo na preciznosti, in tisti, ki igrajo na silo. Pri nas v Sloveniji se zgodi, da si državni prvak pri pionirjih, kadetih, mladincih, naslednje leto pa od tistih pet, šest, najboljših igralcev nihče več ne igra" (FS13).

Večina respondentov ugotavlja, da je politika večine klubov rezultatska uspešnost klubov in ne razvoj posameznih košarkarjev, kot bi si sami trenerji želeli v večji meri doseči. Respondenti pravijo: "Če zmaguješ, rečeš, da je važen rezultat. Če pa izgubljaš, pa rečeš, da razvijaš igralce in si potem kralj. To je zdaj »ful« moderno v Sloveniji v zadnjih dveh letih." (FS17) Na drugi strani se respondent FS15 zaveda omejitve vsake osebnostne (trenerske) filozofije:

"Za razvijanje mentalitete je potrebno zmagovati. Tako je življenje, potrebno je zmagovati. Tak je šport, zato imamo rezultat. Sicer boš igral štiri krat po deset minut in se šteje. Odvisno spet od nivoja ... za pionirje, otroke, to potem ne... Kolikor daš semafor in točke, se da na zmago, se štejejo točke. Za kakšno ceno, za kakšno slo po zmagi ta rezultat pride, je pa druga stvar."

Sklep

Analiza rezultatov opredelitve vrhunskega košarkarskega trenerja pokaže, da so respondenti opredelitev vrhunskega trenerja največkrat povezovali s pojmi, kot so: uspešnost oziroma rezultat, profesionalni odnos in opisovali kompetence vrhunskega trenerja. Večina respondentov povezuje vrhunskega trenerja s pojmi za količino (npr. izkušnje, sposobnosti, leta treniranja) in/ali kvaliteto (npr. uspehi, rezultati), kar je bistvena razlika od opredelitve respondentov za košarkarskega trenerja začetnika. Respondenti se zavedajo pomena oblikovane trenerske filozofije za proces športnega procesa in navajajo pomen odgovora trenerja na vprašanje: kaj razvija trener - rezultat ali igralca. Hkrati se trenerji zavedajo, da večina organizacij (klubov) postavlja v ospredje rezultatsko uspešnost, ki omejuje košarkarskega

trenerja v Sloveniji, kadar ta želi razvijati posameznega igralca in ne samo rezultatsko uspešnost.

Menimo, da bi delodajalci na slovenskem košarkarskem trgu morali imeti jasno strategijo za razvoj:

- a) posameznih igralcev in
- b) posameznih ekip oziroma rezultatsko uspešnost posameznih ekip.

Menimo, da je:

- a) Kadrovska politika zelo pomembna za uspešno delovanje slovenske košarke na lokalnem in globalnem košarkarskem trgu.
- b) Potrebno je, predvsem na segmentu trga dela v športu za vse, prisluhniti različnim filozofijam košarkarskih trenerjev.
- c) Trenerje bi bili potrebno razporediti v tista delovna okolja (npr: klube, društva, šole), kjer imajo podobno filozofijo športnega treniranja.
- d) Morajo tako trener kot njegovi delodajalci vedeti, kakšne filozofije treniranja si želijo v svojem delovnem okolju, torej, kdaj se razvija rezultatski uspeh ekipe (npr: biti prvak v neki starostni kategoriji) in kdaj se razvija igralce (npr: izboljšuje tehnične in/ali taktične prvine pri posameznem košarkarju).

4.2 KOŠARSKI TRENER IN STAROSTNE KATEGORIJE VADEČIH

Pred začetkom delavnic FS smo respondentom razdelili vprašalnik (glej Prilogo A), ki je vseboval tabelo (glej Tabelo 3.3) z razdelitvijo trga dela košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na segment trga dela košarkarskega trenerja in starostne kategorije vadečih.

Izhodišče za pripravo omenjene razdelitve slovenskega košarkarskega prostora predstavljata:

- a) Mednarodni model modela trga dela športnega trenerja (Petry in drugi 2005; ICCE 2010; ISCF 2012; ISCF 2013).
- b) Model trga dela košarkarskega trenerja v Sloveniji (Dežman in drugi 2003).

Menili smo, da bo naša tabela (glej Tabela 4.3) služila respondentom kot opora med razpravo v delavnicah FS.

Tabela 4.3: Razdelitev trga dela košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na segment trga dela košarkarskega trenerja in starostne kategorije vadečih

	<i>Okolje športnega treniranja</i>	
<i>Starostne kategorije vadečih</i>	<i>Športu za vse</i>	<i>Vrhunski šport</i>
	Osnovna šola	Mlajši dečki
	Srednja šola	Starejši dečki
	Univerza oz. višja šola	Kadeti
	Veteranski šport	Mladinci
	Športna rekreacija	Člani
		Člani državne reprezentance (ne glede na kategorijo)

Respondente smo prosili, da si s tabelo pomagajo pri primerjavah segmentov trga dela košarkarskega trenerja.

Odgovore, ki smo jih združili po nekaterih kategorijah (npr. vadečih, rezultatu), predstavljamo v nadaljevanju (glej Tabela 4.4).

Tabela 4.4: Različnost področij trga dela šport za vse in vrhunski šport

	ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
<i>Vadeči oz. klienti</i>	- Vadeči pridejo z veseljem in se družijo. - V ospredju ni popolno vedenje v nekem športu, ampak druženje. - Vadeči niso predhodno selekcionirani.	- Vadeči želijo biti na prvem mestu. - Vadeči so predhodno selekcionirani.
<i>Uspešnost</i>	- Uspešnost ni izražena rezultatsko.	- <i>Strmimo k vrhunskemu dosežku (rezultatu), ki smo mu podredili vse svoje življenje (FS 27).</i>
<i>Cilj vadbe</i>	- Trener gleda na šport zelo široko. - Pri delu se prilagodi večini (množici). V ospredju dela je igra, učenje in improvizacija.	- Trener gleda na šport ozko, saj je <i>usmerjen k jasnemu in vrhunskemu cilju</i>. Ima široko delovno polje. - Trener bolj dograjuje. Je nepopustljiv in dela skoraj brez napak. - Delo opravlja trener <i>na bistveno višjem nivoju, bolj natančno, bolj intenzivno itd.</i>
<i>Status trenerja</i>	- Lahko je samo prostovoljsko delo oz. <i>hobi</i> za trenerja.	- Lahko je <i>zaposlitev</i> za trenerja. Pomemben je zaslužek.

Naloge trenerja	- Trenerjeve naloge so zelo obsežne. - Zadolžen je za vse stvari v ekipi in okoli ekipe. Planira kakšno akcijo.	- Trener je osredotočen na eno stvar. Ostala dela v ekipi in izven nje opravijo drugi. - Planira vsako minuto.
Ključne Razlike	- Če vse prikažemo kot črno-belo, potem gre zelo karikirano tukaj za "uživancijo". (FS12)	- Če vse prikažemo kot črno- belo, gre potem tukaj za "teror"(FS12).
Stres		- Trener se srečuje z nerealnostjo uprave in staršev in zato težje gradi pozitiven odnos s starši itd. - Zaradi medijev, višjih pričakovanj in okolja se pri delu srečuje z večjim stresom.

Ugotovili smo, da obstaja bistvena razlika med obema segmentoma trgoma dela, npr: pri vadečih, pri ciljih in v uspešnosti (glej Tabelo 4.4).

Zanimivo prisposodob o ključnih razlikah med obema segmentoma trga dela smo dobili tudi v delavnici, in sicer FS12 pravi:

Podobno, vendar na različnem nivojih izvajaš različne stvari. Pri vrhunskem, še enkrat, težiš k vrhunskosti. Pri tem podrediš vse temu, življenje in vse ostalo. Če vse tako črno belo prikažemo, potem je vrhunskost teror zelo karikirano povedano, dočim množičnost pa je neka »uživancija«. To je sicer grda primerjava, ampak v tem stilu. Dejansko pri vrhunskosti ni žrtev. Cilj je Machiavellijeva varianta - cilj upravičuje sredstva. Pri množičnosti se vse dogaja zaradi nekega uživanja, zaradi nekih dobrih namenov. No, saj pri vrhunskem naj bi bili tudi dobri nameni.

Respondenti menijo, da naj bi trener košarke pri svojem delu upošteval značilnost dela glede na segment trga dela (npr. šport za vse; vrhunski šport) in starostne kategorije vadečih (npr. delo z mladimi; delo s starejšimi). FS24 pravi naslednje:

"Mislim, da je zelo pomembno za trenerja začetnika in tudi vrhunskega trenerja, da se le-ta zaveda, s kakšnimi športniki dela. Ali so to začetniki ali so otroci ali so v tekmovalnem ali amaterskem športu. Mora se zavedati s kom dela, da je sistematičen, da ne preslika članskega treninga na mlajše kategorije, kar se rado zgodi. Poznati mora didaktična načela, mora vedeti, kakšna je razvojna stopnja otrok."

Sklep

Analiza segmenta trga dela športa za vse in trga dela vrhunškega športa je pokazala, da obstaja bistvena razlika med obema trgoma dela, in sicer pri vadečih, ciljih, uspešnosti, selekciji. Medtem ko je "zabava" vadečih bistvena v segmentu trga dela športa za vse, je v segmentu trga dela vrhunškega športa bistveno delo in rezultatska uspešnost.

Respondenti menijo, da mora košarkarski trener pri svojem delu upoštevati značilnosti dela glede na segment trga dela (npr. šport za vse/ vrhunski šport) in različne starostne kategorije vadečih (npr. trener mladih).

4.3 ANALITIČNA PRIMERJAVA NALOG KOŠARKARKEGA TRENERJA

V nadaljevanju bomo v več korakih izvedli analitične primerjave nalog košarkarskega trenerja in na koncu podali sklepne ugotovitve. Pred izvedbo delavnic smo naredili nabor desetih splošnih nalog košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki imajo začetek in konec (gl. levi stolpec Tabela 4.5). Pri pripravi tega nabora smo si pomagali z analizo relevantne literature in enim pripravljalnim polstrukturiranim vprašalnikom (t.i. možganska nevihta). V delavnicah smo splošni nabor nalog potrdili in jih razširili (gl. desni stolpec, Tabele 4.5). V nadaljevanju podajamo sintezo odgovorov na temo nalog košarkarskega trenerja (glej Tabela 4.5).

Tabela 4.1: Splošne naloge košarkarskega trenerja

NALOGE TRENERJA	RAZŠIRJENE NALOGE TRENERJA
- Planirati (trening). - Izvesti oz. opraviti (zadano nalogu). - Nadzirati. - Organizirati. - Koordinirati. - Reševati probleme. - Evalvirati. - Pregledati oz. poročati. - Menedžirati. - Asistirati.	- Selekcionirati. - Vzgajati. - Igrati vloge (šoferja, fizioterapevta, maserja, psihologa). - Zbirati finančna sredstva. - Komunicirati s starši, upravnim odborom, javnostjo, novinarji, hišniki. - Svetovati.

Ugotovili smo, da košarkarski trener v Sloveniji opravlja tudi druge naloge, zato smo nabor splošnih nalog košarkarskega trenerja razširili in dopolnili z naslednjimi nalogami (glej Tabela 4.5, desni stolpec): selekcionirati, vzgajati, igrati vloge, zbirati finančna sredstva, komunicirati

(npr. s starši, upravnim odborom, publiko, novinarji, hišniki) in svetovati. Respondenti menijo, da so "deklice za vse" v rezultatsko manj uspešnih ekipah in /ali ženskih klubih, saj opravljajo bistveno večje število nalog in slednje po večini sami (brez pomoči ostalih).

V raziskavi smo prišli do zanimive naloge košarkarskega trenerja, in sicer zbiranje finančnih sredstev, in se ob tej nalogi vprašali:

a) Ali je to dejansko naloga trenerja?

b) Ali je ta naloga le posledica in odraz slabšega finančnega stanja na slovenskem košarkarskem trgu?

V naslednjem koraku preučevali splošne naloge košarkarskega trenerja mladih glede na segment trga in opravili analizo rezultatov, ki jih sintezno podajamo v Tabeli 4.6.

Tabela 4.5: Naloge košarkarskega trenerja glede na trga dela

NALOGA	ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
Splošno področje	Trener v trgu dela šport za vse: - Opravlja večje število nalog. - Motivira vadeče s ciljem, da ti vzljubijo šport. - Uči tehnične prvine košarke. - Razvija igralce. - Veliko improvizira. - Komunicira na preprost način.	Trener v trgu dela v vrhunskem športu: - Opravlja malo nalog. - Je pri nalogah osredotočen na delo z vadečimi in trenerskim štabom. - Dela med sezono na taktičnih prvinah košarke. - Prepusti nekatere naloge drugim članom trenerske ekipe. - V procesu treninga sodeluje z drugimi trenerji. - Izvaja mikrocikluse. - Sestavi ekipo in jo vodi. - Vodi upravo. Cilj trenerja je uspešnost ekipe in rezultat. - Je prevarant in manipulator. - Dobro prenaša stres. - Ima profesionalen nastop. -
Planirati	- Plan dela je prilagodljiv in odvisen od števila varovancev (npr. 2, 100, ali 1000). - Trener planira posamezne akcije.	- Plan dela je izdelan do popolnosti. - Ni prostora za improvizacijo. - Trener planira vsako minuto.
Izvesti	- Izvaja vse naloge, npr.: pripravi dvorano, zbira finančna sredstva..	- Izvaja minimalno število nalog.

Nadzirati	- Manj nadzira na in izven igrišča ter skrbi za red.	- Bistveno bolj nadzira na igrišču in izven terena ter skrbi za red.
Reševati probleme	- Večino problemov reši sam in nima pomoči drugih. - Na probleme poizkuša gledati s pozitivne strani.	Ima več pomoči ostalih za reševanje problemov.
Evalvirati	- Evalvira na mesečni ravni.	- Evalvira na dnevni ravni, po vsakem treningu ali akciji.
Menedžirati		- Usklajuje medosebne odnose v ekipi, saj mora doseči rezultat.
Asistirati	- Asistira.	- Bistveno manj asistira.
Selekcionirati	- Ne selekcionira.	- Sodeluje pri sestavljanju igralske in trenerske ekipe. -Ekipa selekcionira sam oz. z drugimi.
Vzgajati	Da.	Ne.
Igrati vloge		- Asistent. - Manipulator. - Menedžer.
Komunicirati	- Skrbi za medsebojne odnose.	- Ima profesionalen odnos z igralci, starši, upravo, agenti in ostalimi trenerji.

Iz Tabele 4.6 je razvidno, da se naloge košarkarskega trenerja glede na segment trga dela bistveno razlikujejo. V segmentu trga dela športa za vse, opravlja trener bistveno več nalog kot trener v vrhunskem športu, vendar slednji opravlja svoje naloge natančneje in bolj poglobljeno. V delavnicah so bile lepo opisane ključne razlike v nalogah košarkarskega trenerja glede na segment trga dela: "Če vzamemo teh 10 nalog, se v množičnem športu ukvarjamo z drugačnimi problemi kot v vrhunskem. Razlika je v deležih teh nalog" (FS12)." Po mnenju respondentov opravlja košarkarski trener na obeh segmentih trga dela različne naloge tudi zaradi različnih področij obeh trgov dela (glej Tabela 4.4): FS24 pravi: "Ne vem, sam proces treninga, ne vem, recimo v vrhunskem športu sodelovanje z ostalim trenerji, z upravo. Ne vem, večji pritisk medijev, pričakovanja okolja, medtem ko v vrhunskem športu delaš z vrhunskimi igralci, z boljšimi igralci in potrebuješ več znanja, da si kos nalogi. Če teh znanj nimaš, te na vrhunskem nivoju hitro prepoznajo."

Menimo, da so bistvene razlike v nalogah košarkarskega trenerja glede na segment trga dela posledica različnih zahtev na obeh trgih dela (glej Tabela 4.4). Trener ima tako v segmentu trga dela vrhunškega športa, kjer je pomemben rezultatski uspeh ekipe, osrednjo nalogo

selekcioniirati. Povsem drugačna zgodba je na trgu dela vrhunskega športa, kjer trener selekcioniira vadeče, saj je rezultat ekipe pomemben.

V procesu izdelave naloge se je izkazalo, da je potrebno preveriti še naloge košarkarskega trenerja glede na starost vadečih (trener mladih/trener starejših). Zato smo v naslednjem koraku primerjali naloge košarkarskega trenerja glede na: segment trga dela in starostno kategorijo vadečih. V nadaljevanju podajamo sintezo odgovorov na temo nalog košarkarskega trenerja mladih (glej Tabela 4.7).

Tabela 4.6: Sintezna tabela nalog košarkarskega trenerja mladih glede na trg dela

	NALOGE TRENERJA MLADIH	
	ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
Skupne	- Razvijati (igralce). - Sankcionirati. - Narediti vsesplošen trening. - Asistirati. - Vzgajati. - Učiti vadeče reda in delovnih navad. - Navajati vadeče na sistem dela. - Sistematičnost dela. - Cilj je, da vadeči vzljubijo šport. - Veliko poudarka je na učenju. - Trener je: - Strog, vendar pravičen. - Ambiciozen in kot tak lahko kasneje napreduje. - Uporablja pedagoški pristop.	
Posebne	Trener: - Ne selekcionira, ker so vsi vadeči dobrodošli. - Planira akcije. - Nekoliko manj sodeluje s starši (npr. saj starši pridejo v šolo le po otroke). - Pomaga vadečim. - Pomaga, da vadeči vzljubijo šport.	Trener: - Selekcionira igralce tako, da se tudi izogiba problematičnim igralcem. - Sodeluje s starši. - Pogovarja se s starši o pogodbah. - Ustvarja igralce. - Pri izvajanju nalog je pozoren na malenkosti (detajle). - Spremlja aktivnosti vadečih tudi izven športa (npr. spremlja aktivnosti v njihovem prostem času). - Sposoben je oceniti meje igralca in voditi igralca v njegovi karieri. - Zahteva od igralcev določene izvedbe. - Opravlja naloge v večjih količinah, trenira mikrocikluse. - Usmerjen je na ekipo in izvaja specialne zadeve z ekipo. - Rešuje vrsto problemov.

Iz Tabele 4.7 je razvidno, da se naloge košarkarskega trenerja mladih glede na segment trga dela deloma razlikujejo. Delne razlike v nalogah trenerja mladih glede na segment trga dela so posledica dveh različnih področij trga dela (glej Tabelo 4.4), kjer npr.: trener mladih v segmentu trga dela:

a) v vrhunskem športu, opravlja nalogo selekcioniranja;

b) v športu za vse ne opravlja naloge selekcioniranja in bolj pomaga vsem vadečim.

V nadaljevanju podajamo sintezo odgovorov na temo nalog košarkarskega trenerja starejših (glej Tabela 4.8).

Tabela 4.7: Sintezna tabela nalog košarkarskega trenerja starejših glede na trg dela

	NALOGE TRENERJA STAREJŠIH	
	ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
Skupne	Naloge trenerja so: - Nadgradnja temeljnih znanj vadečih. - Usmerjati igralce v vloge. - Izvajati taktične prvine košarke. - Reševati probleme. - Ne asistira. - Skrbeti za odnose v ekipi.	
Posebne	- Trener je: - Dober organizator (npr. uredi vadbeni prostor, priskrbi finančna sredstva). - Druži se z igralci (npr.: gre z igralci na pijačo). - Igralcem nudi prvo pomoč (npr.: <i>pelje igralce na urgenco</i>) in jih opomni na lastno skrb za zdravje. - Vzpostavlja red na igrišču, npr: <i>drži igralce na klopi</i> .	- Trener: - Pričakuje izvedbo vadečih v skladu z njegovimi navodili. - Pričakuje red in delovne navade vadečih. - Skrbi, da je ekipa ob pravem času najboljša. - Igralce upravlja tudi z zvijačnostjo. - Selekcionira tako, da ne ruši odnosov v ekipi in se izogne mogočim konfliktom - Ima možnost finančnega sankcioniranja igralcev. - Zna prenašati stres in se umiriti.

Iz Tabele 4.8 je razvidno, da se posamezne vloge košarkarskega trenerja (npr.:organizator) in naloge (npr.: pričakuje izvedbo v skladu z navodili) košarkarskega trenerja prekrivajo. Razvidno je tudi, da se naloge starejših bistveno razlikujejo na obeh trgih dela. Čeprav menimo, da bo v prihodnosti morda bolje organizirati in urediti segment trga dela športa za vse pri starejših starostnih kategorijah vadečih, niso v delavnicah bili enakega mnenja kot mi. Respondenti so se spraševali celo o smiselnosti delovanja košarkarskega trenerja v starostni kategoriji vadečih v veteranskem športu. Respondenti so takole razmišljali:

FS12: *A potrebujejo starejši v množičnosti sploh trenerja?*

O.k., če jaz prav razumem. O.k.. V veteranski ligi imajo enega trenerja. To so stari igralci, ki znajo sebe usmerjati. Tisti tam ni njihov coach, malo jih usmerja. To so stare

igralke in igralci, ki se znajo sami prilagoditi sistemu. To je, če se pogovarjamo o veteranih.

(Respondenti v FS so različnega mnenja in se pogovarjajo.)

FS15: Eni imajo trenerja. Govori o ekipi.

FS11: Rabijo trenerja, da se ne skregajo. Tu se menijo, pa se ne morejo zmeniti in pokaže na ostale.

FS11: Po rekreaciji gredo plačat pijačo, potem pa lahko gre trener.

Smeh ...

Menimo, da obstajajo samo delne razlike med nalogami košarkarskega trenerja mladih znotraj obeh kategorij trga (trener mladih v športu za vse in trener mladih v vrhunskem športu), saj sta obe področji bolj organizirani (npr. na tem trgu dela delajo večinoma profesorji športne vzgoje, svoje delo opravljajo profesionalno; na obeh trgih dela se večinoma učimo; košarka se poučuje v šoli pri predmetu šport in v šolskih krožkih).

Na drugi strani so bistvene razlike med nalogami košarkarskega trenerja starejših znotraj obeh kategorij trga dela, saj je segment trga dela - šport za vse manj organiziran (npr.: na tem trgu delajo večinoma prostovoljci; v kategoriji veteranov se postavlja celo vprašanje o tem ali je ta kompetenčni profil košarkarskega trenerja sploh potreben).

V naslednjem koraku smo analizirali rezultate nalog košarkarskega trenerja glede na starostno kategorijo vadečih, torej košarkarski trener mladih (glej Tabelo 4.7) in košarkarski trener starejših (glej Tabela 4.8). Ugotovili smo, da obstaja bistvena razlika v nalogah trenerja glede na starostno kategorijo vadečih med obema kategorijama trenerjev. Zelo dobre primerjave obeh kategorij smo dobili tudi med razpravo v delavnicah, in sicer o:

a) pomembnosti dobre demonstracije košarkarskega trenerja mladih: "Če delaš z začetniki, z najmlajšimi moraš biti dober demonstrator. Moraš znati stvar prikazati. Če tega ne zna, mu bodo najmlajši težko sledili. Ker včasih je lažje narediti članski trening kot delati z najmlajšimi. Tam razpolagaš z igralci, ki že nekaj znajo" (FS24).

b) ključni razliki med nalogama košarkarskega trenerja mladih in košarkarskega trenerja starejših, kjer trener starejših (npr. članov) lahko "zahteva določene izvedbe" vadečih (FS21), sta tudi v nalogi sankcioniranja vadečih. Medtem ko trener mladih pri sankcioniranju lahko uporabi metodo pogovora (npr. pogovor z vadečim o vzrokih njihovega obnašanja), lahko trener starejših tudi finančno sankcionira vadeče ((npr.: "upali po žepu" oz. mu prekine pogodbo" (FS12)).

Menimo, da bi moral vsak košarkarski trener poznati splošne razlike v nalogah trenerja glede na starostne kategorije vadečih (npr. trener članov; trener starejših deklic v šolski ekipi) in da mora trener poglobljeno poznati naloge trenerja tistih starostnih kategorij vadečih, s katerimi sam izvaja proces športne vadbe.

Sklep

Košarkarski trener opravlja pri svojem delu 16 splošnih nalog. Z raziskavo smo naš nabor nalog košarkarskega trenerja (glej Tabelo 4.5) v Sloveniji razširili/dopolnili z naslednjimi nalogami košarkarskega trenerja: selekcionirati; vzgajati; igrati različne vloge trenerja; zbirati sponzorska sredstva; komunicirati; svetovati.

V raziskavi smo dobili zanimivo nalogo, ki jo po mnenju respondentov opravlja tudi košarkarski trener: zbiranje finančnih sredstev. Menimo, da slednje ne bi smela biti naloga košarkarskega trenerja, temveč naloga klubskih menedžerjev oziroma funkcionarjev in lastnikov klubov.

Hkrati ugotavljamo, da košarkarski trenerji v nekaterih okoljih že rešujejo problem slabše finančne situacije na košarkarskem trgu dela.

V raziskavi ugotavljamo, da opravlja trener v okoljih, ki niso finančno močna, v finančno slabše stoječih klubih in/ali ženskih klubih, večje število nalog, večinoma sam. Trener je "deklica za vse" v primerjavi s trenerji, ki delajo v boljših pogojih dela in imajo finančna sredstva za razširjeno trenersko zasedbo.

Z analizo ugotavljamo, da obstajajo:

- a) Bistvene razlike v nalogah košarkarskega trenerja glede na segment trga dela (npr. količina, obseg in intenzivnost opravljanja nalog), ki so rezultat različnih zahtev na obeh segmentih trga dela (npr. trener v športu za vse ne opravlja naloge selekcioniranja vadečih; trener v vrhunskem športu ima nalogo selekcioniranja vadečih).
- b) Delne razlike med nalogami košarkarskega trenerja mladih znotraj obeh kategorij trga dela, saj sta obe področji bolj organizirani.
- c) Bistvene razlike med nalogami košarkarskega trenerja starih znotraj obeh kategorij trga dela, saj je segment trga dela v športu za vse manj organiziran (npr. na tem trgu delajo večinoma prostovoljci). Respondenti se celo sprašujejo o smiselnosti košarkarskega trenerja starejših v starostni kategoriji veteranov.
- d) Bistvene razlike v nalogah košarkarskega trenerja mladih in košarkarskega trenerja starejših. Posamezne razlike so posledica značilnosti trgov dela, npr. v športu za vse ni selekcije.

4.4 ANALITIČNA PRIMERJAVA KOMPETENC IN VLOG KOŠARKARSKEGA TRENERJA

V nadaljevanju bomo izvedli analitične primerjave kompetenc in vlog košarkarskega trenerja, ki smo jih izvedli v več korakih in po kategorijah ter na koncu podali sklepne ugotovitve.

Respondenti so razpravljali o kompetencah košarkarskega trenerja v segmentu trga dela (športu za vse in v vrhunskem športu). Sintezo odgovorov na temo kompetenc košarkarskega trenerja podajamo v tabeli 4.9.

Tabela 4. 8: Kompetence košarkarskega trenerja glede na segment trga dela v smislu vlog, lastnosti, znanja in izkušenj

KOMPETENCE KOŠARKARSKEGA TRENERJA		
	ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
Vloge	Košarkarski trener je: - Pedagog. - Vzgojitelj. - Demonstrator.	Košarkarski trener je: - Menedžer. - Psiholog. - General. - Diktator. - Prevarant. - Manipulator. - Motivator.
Znanje in izkušnje	Košarkarski trener ima: - Osnovno znanje športnega treniranja. - Dobro košarkarsko znanje. - Zelo dober demonstrator košarkarskih prvin. - V komunikaciji uporablja mehke metode dela (npr.: v šoli <i>ne moreš igralcu povedati, kar mu gre, ker »letiš« iz šole</i>).	Košarkarski trener ima: - Poglobljeno znanje košarke in športnega treniranja. - Širok spekter znanj. Velike razlike v nivoju znanja. - Pestre izkušnje (npr.: <i>košarkarske, življenjske</i>). - Potrebna izobrazba, ne nujno vrhunska izobrazba. - V komunikaciji uporablja trde metode (npr.: <i>igralcu pove, kar mu gre</i>).

Lastnosti	Košarkarski trener je:	Košarkarski trener je:
	- Odprt in toleranten.	- Avtoritativen.
	- Prilagodljiv.	- Strog.
	- Dosleden.	- Prilagodljiv.
	- Komunikativen.	- Dosleden.
	- Zna poslušati.	- Vizionar.
	- Nasmajan.	- Bolj resen.
	- Simpatičen.	- Sposoben prenašati pritisk (stres).
	- Pozitiven.	
	- Družinski.	

Iz Tabele 4.9, je razvidno, da se kompetence košarkarskega trenerja na obeh segmentih trga dela bistveno razlikujejo v kategorijah: vloga trenerja, znanje in izkušnje ter osebne lastnosti (npr. sposobnost premagovanja stresa).

Respondenti so v delavnicah menili, da so razlike v kompetencah na obeh segmentih trga dela predvsem v posameznih deležih in intenzivnostih. "Saj pravim, v različnih intenzivnostih, deležih se pojavljajo različne stvari. Tam tok, tam tok. Te besede so zelo podobne." (FS13).

Zanimivo je bilo mnenje respondenta FS26 na temo sposobnosti trenerja za premagovanje stresa: "Stres pri vrhunškem športu je po sledenju določenemu rezultatu. Medtem ko je stres v množičnem športu lahko že to, ko pelješ »ta male« na nek dogodek in paziš pri tem, da si noben ne bo ničesar naredil, česar pri vrhunškem nimaš. Nimaš te brige, ker so vsi dosti stari."

Zanimivo je razmišljanje respondenta FS26 o stresu kot pozitivnemu dejavniku:

"Dam samo primer stresa, kako jaz to vidim. Na samo temo pritiska je Mourinho enkrat lepo rekel, ko so ga vprašali, če čuti pritisk pred pomembno tekmo. Pa je rekel, da ne. In so ga vprašali, zakaj ne. Pa je rekel, da pritisk pomeni, kakor si on predstavlja, če v Afriki ata pa mama ne vesta, kako bi danes nahranila svojega otroka, to je za njega pritisk, ne pa neka tekma. Drugače si predstavljamo to."

Gre za kulturne in socialne razlike v različnih družbenih okoljih.

Medtem ko se v športu za vse, kjer je v ospredju segment trga, dela predvsem zabava in užitek, uporabljajo se predvsem "mehkejšje" metode dela in zelo pozitivna komunikacija trenerja z varovancem (npr. trener je nasmajan), so v segmentu trga dela v vrhunškem športu v ospredju "trše metode dela" in več resnosti. Dobljeni rezultati kažejo, da se podobne razlike kot pri nalogah košarkarskega trenerja v kategorijah športa za vse in vrhunškega športa (glej Tabelo 4.6) pojavljajo tudi pri kompetencah znotraj obeh kategorij.

V nadaljevanju si pogledjmo sintezo odgovorov na temo kompetenc košarkarskega trenerja začetnika v športu za vse in v vrhunškem športu (glej Tabela 4.10).

Tabela 4.9: Kompetence košarkarskega trenerja začetnika glede na segment trga dela

KOMPETENCE TRENERJA ZAČETNIKA		
	ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
Skupne	Košarkarski trener je: - Dober demonstrator. - Mentor. - Animator. - Vzgojitelj. - Dosleden. - Discipliniran. - (Samo) kritičen in sposoben sprejeti kritiko. - Avtoritativen. - Ambiciozen. - Razmišljujoč. - Iznajdljiv. - Vztrajen. - Delaven. - Vseživljenjski učenec. - Odprt za novosti (npr. nove ideje, novo literaturo). - Improvizator. - Dobro pozna košarko. - Predvsem je dober animator, ki prepriča začetnika. - Je pod supervizijo dobrega mentorja. - Redoljub. - Je avtoriteta. - Dober organizator. - Dober motivator. - Ima nič oziroma zelo malo trenerskih izkušenj.	
Posebne	Košarkarski trener v športu za vse ima naslednje posebne kompetence: - Več in širši spekter znanja. - Predvsem pedagoško in didaktično znanje. - Ima igralske izkušnje, s katerimi vzpostavi dobro vzdušje v ekipi. - Je bistveno bolj tolerant in prilagodljiv. - Je kreativen. - Sistematičen. - Pošten. - Usmerja. - Zna povezati in odgovarjati za več stvari. - Komunicira s starši, okoljem in šolo.	Košarkarski trener v vrhunskem športu ima naslednje posebne kompetence: - Je nepopustljiv. - Osredotočen je na jasen vrhunski rezultat. - Je nepogrešljiv.

Iz Tabele 4.10 je razvidno, da obstajajo delne razlike med kompetencami košarkarskega trenerja začetnika na obeh segmentih trga dela. Menimo, da so delne razlike odraz različnih področij in značilnosti obeh segmentov trga dela (glej Tabelo 4.4).

V delavnicah smo ugotavljali pomen predhodnih izkušenj za delo košarkarskega trenerja. Pri tem smo dobili zanimive iztočnice na temo potrebnih izkušenj za našo razpravo:

FS21: *Verjetno košarkarske, kot igralec mogoče.*

LK: *Super, ja ...*

FS21; FS26: *So dobrodošle, ja.*

FS21: *Ne bi pa rekel, da so nujne.*

FS23: *Jaz mislim, da je zelo dobro, če je spoznal, kako se trening dela, kako zgleda kot igralec. Če ti pobereš nekega fanta, ki je celo življenje samo igral ..*

Menimo, da percepcija respondentov na temo in pomen izkušenj košarkarskega trenerja odraža različnost košarkarskih trenerjev začetnikov na košarkarskem trgu v Sloveniji, zato bi bilo smiselno najti predvsem trenerjem začetnikom ustrezno mesto na košarkarskem trgu dela.

Sintezo odgovorov o kompetencah vrhunškega košarkarskega trenerja v športu za vse in vrhunskem športu podajamo v spodnji tabeli (glej Tabela 4.11).

Tabela 4.10: Kompetence vrhunškega košarkarskega trenerja glede na segment trga dela

KOMPETENCE VRHUNSKEGA TRENERJA		
	ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
Skupne	Košarkarski trener ima : - Zelo velik vpliv, saj vpliva tudi na druge sfere (npr. napredovanje). - Je profesionalen. - Zna selekcionirati. - Je menedžer. - Ima širok spekter znanj, posebej košarkarsko znanje. - Je pošten.	
Posebne	Košarkarski trener je sposoben biti: - Pedagog. - Pošten. - Selekcijo opravi profesor športne vzgoje. - Animira vadeče, da pridejo na trening. - Usmerja igralce. - Bolj uči. - Mora biti boljši kot v vrhunskem športu. - Dober odnos trener igralec.	Košarkarski trener je sposoben biti: - Menedžer. - Psiholog. - General. - Diktator. - Prevarant. - Manipulator. - Motivator. - Imeti širok spekter znanj z drugih področij športa. - Lahko je brez znanj. - Izkušnje in znanje so relativne, ker poznamo trenerje, ki imajo zelo veliko znanja in izkušenj, pa nimajo uspehov, ali pa ravno obratno. - Bolj usposobljen, posebej glede košarke. - Avtoritativen. - Hladnokrven, da naredi v določenem trenutku pravo stvar. - Vreden zaupanja. - Karizmatičen. - Dosleden. - Zna izbrati ustrezen kader in sestaviti ekipo. - Zna voditi ekipo. - Bolj dograjuje. - Dosleden. - Zna komunicirati z mediji, igralci. - Je dober poslušalec. - Ima občutek za pravo mejo med igralci in trenerji. - Skrije slabosti in poudari dobre lastnosti. - Je prilagodljiv. - Sodeluje s športnimi pedagogi.

Iz Tabele 4.11 je razvidno, da se kompetence vrhunškega košarkarskega trenerja bistveno razlikujejo od kompetenc košarkarskega trenerja začetnika (glej Tabela 4.10), kar je razvidno v

večih kategorijah (npr.: izkušnje, znanje) iz opredelitev košarkarskega trenerja začetnika (glej Tabela 4.1) in vrhunskega košarkarskega trenerja (glej Tabela 4.2).

Iz Tabele 4.11 je razvidno, da obstaja bistvena razlika med kompetencama vrhunskega košarkarskega trenerja v segmentu trga dela športu za vse in v segmentu trga dela v vrhunskem športu.

Pri slednjem mora vrhunski košarkarski trener imeti bistveno večji nabor kompetenc (npr. več znanja; ni možnosti za "blefiranje") v primerjavi z vrhunskim košarkarskim trenerjem v športu za vse. Respondenti menijo, da vrhunskega trenerja, ki "blefira" hitro prepoznamo v vrhunskem športu in težje v množičnem športu.

Čeprav se na prvi pogled zdi, da se respondenti motijo oziroma ne ločijo trgov dela pri mladih košarkarjih, ko govorijo o nalogi "selekciji" v športu za vse, pri mladih temu ni tako. Košarkarski trener mladih, ki deluje v šoli, mora za šolska tekmovanja selekcionirati igralce/igralke, saj vsi niso pripravljeni za nastop na šolskih tekmovanjih.

V nadaljevanju delavnic so respondenti razpravljali o relativno velikih razlikah v znanju, izkušnjah med vrhunskimi trenerji na košarkarskem trgu dela. Respondenti menijo, da imamo na košarkarskem trgu dela trenerje, ki imajo zelo veliko znanja in izkušenj in nimajo uspehov kot tudi trenerje brez znanj in izkušenj. Čeprav so znanje in izkušnje pri vrhunskem košarkarskem trenerju zaželeni, menijo, da niso nujno potrebne. Menimo, da je izjemno težko biti vrhunski košarkarski trener brez potrebnih znanj in izkušenj, zato se bi težje strinjali z omenjenim mnenjem iz FS.

Zanimivo je razmišljanje respondenta FS26 o reševanju problemov, ki je ena najpomembnejših nalog v vrhunskem športu:

"Malo vas moram popravil tukaj. Jaz zmeraj poskušam obrniti tako, da se išče rešitve. Bolje je kot reševanje problemov. To je že bolj pozitivno naravnana misel na eno situacijo. Mislim, da je prav, da na obeh nivojih gledaš tako. Da ti poskušaš zadevo rešiti, da je ne gledaš kot minus, ampak plus že v osnovi. Ni nujno, da je vsak konflikt slab. Ravno nasprotno, marsikaj se da naučiti iz tega."

V nadaljevanju smo preverili kompetence košarkarskega trenerja mladih na obeh segmentih trga dela, zato podajamo sintezo odgovorov v Tabeli 4.12.

Tabela 4.11: Kompetence košarkarskega trenerja mladih glede na segment trga dela

	KOMPETENCE TRENERJA MLADIH	
	ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
Skupne	Košarkarski trener je: - Pedagoško usposobljen. - Strog in pravičen. - Bolje tehnično podkovan. - Pozitiven. - Dober demonstrator. - Ambiciozen. - Odprt. - Je prilagodljiv.	
Posebne	Košarkarski trener: - Ima pedagoško, didaktično znanje za delo z otroki. - Poudarja dobro, veselje in zabavo. - Pri pristopu je pomembno le dejanje (npr.: met na koš je motivacija). - Uživa v delu z otroki. - Je večji improvizator. - Je pozoren na detajle. - Je zabaven in animira.	Košarkarski trener ima: - Večje košarkarsko znanje. - Tehnično znanje košarke. - Sposoben je prepoznati detajle, napake in jih korigirati, saj je pomembna preciznost izvedbe vaj, treninga, tekme. - Pri pristopu je pomembna pravilna izvedba vadečih (npr.: pravilna izvedba meta). - Ima večji občutek za učenje in podajanje znanja. - Spremlja vadečega izven vadbe (npr.: ve kaj se dogaja v šoli). - Ima dobro komunikacijo s starši. - Uporablja drugačne metode dela. - Ima profesionalni nastop.

Iz Tabele 4.12 je razvidno, da so obstajajo delne razlike med kompetencami košarkarskega trenerja mladih v obeh segmentih trga dela. Ugotavljamo, da ima trener mladih na segmentu trga dela vrhunškega športa več znanja in izkušenj s področja košarke ter boljšo usposobljenost za prepoznavanje pravilnosti izvedbe tehničnih in taktičnih elementov pri košarki, kar je ključna razlika v kompetencah med obema trenerjema mladih.

V Tabeli 4.13 smo pripravili sintezo odgovorov na temo kompetenc košarkarskega trenerja mladih glede na segment trga dela.

Tabela 4.12: Kompetence košarkarskega trenerja starejših glede na segment trga dela

	KOMPETENCE TRENERJA STAREJŠIH	
	ŠPORT ZA VSE	VRHUNSKI ŠPORT
Skupne	Košarkarski trener je: - Bolj zvit. - Boljši v taktični pripravi. - Prisluhne odnosom v ekipi. - Zna selekcionirati ekipo. - Zna preprečiti konflikte. - Je prilagodljiv. - Dober organizator.	
Posebne	Košarkarski trener je: - Improvizator. - Strog. - Pravičen. - Prilagodljiv. - Bolj resen. - Profesionalen.	Košarkarski trener: - Ima zelo dobro znanje taktičnih prvin košarke. - Ima dobro znanje psihologije. - Ima veliko izkušenj. - Je motivator. - Ima dober občutek za vodenje ekipe. - Dobro prenaša stres. - Poskrbi, da je ekipa ob pravem trenutku najboljša.

Iz Tabele 4.13 je razvidno, da med kompetencami košarkarskega trenerja starejših glede na segment trga dela obstajajo delne razlike, ki so rezultat različnega področja dela košarkarskega trenerja.

Bistvena razlika obstaja med kompetencami košarkarskega trenerja mlajših (glej Tabela 4.12) in košarkarskim trenerjem starejših (glej Tabela 4.13), kjer je trener starejših: boljši v taktičnih prvinah košarke in ima več znanj in izkušenj, je boljši menedžer, je bolj zvit v primerjavi s trenerjem mladih. Na drugi strani trenerja mladih odlikujejo naslednje kompetence: pedagoške sposobnosti, boljše tehnične prvine košarke in dobra demonstracija tehničnih prvin.

Sklep

Analiza kompetenc na obeh trgih dela je pokazala, da se kompetence košarkarskega trenerja:

1. *Glede na segment trga dela* v športu za vse in v vrhunskem športu bistveno razlikujejo, npr. pri trenerjevih vlogah, potrebnih znanjih in izkušnjah ter osebnostnih lastnostih kot tudi v posameznih deležih, intenzivnostih in besedah.

2. Glede na karierno stopnjo košarkarskega trenerja:

- a) Analiza kompetenc košarkarskega trenerja začetnika na obeh segmentih trga dela v športu za vse in v vrhunskem športu, je pokazala, da ni bistvenih razlik med obema kategorijama. Večina respondentov meni, da mora trener začetnik biti dober demonstrator, posebej v delu z najmlajšimi oziroma začetniki.
- b) Respondenti imajo zelo različno percepcijo o kompetencah košarkarskega trenerja začetnika glede potrebnih znanj in izkušenj, kar je verjetno posledica zelo široke palete nabora različnih kompetenc pri trenerju začetniku v Sloveniji.
- c) Analiza kompetenc vrhunškega košarkarskega trenerja na obeh segmentih trga dela v športu za vse in v vrhunskem športu je pokazala, da obstaja bistvena razlika med kompetencama vrhunškega košarkarskega trenerja v športu za vse in v vrhunskem športu, saj v vrhunskem športu potrebujemo večji nabor kompetenc.
- d) Bistvena razlika obstaja med košarkarskim trenerjem začetnikom in vrhunskim košarkarskim trenerjem, saj mora vrhunski košarkarski trener imeti bistveno več znanj, izkušenj in sposobnosti.

3. Glede na starostno kategorijo vadečih:

- a) Analiza rezultatov kompetenc košarkarskega trenerja mladih glede na segment trga dela (šport za vse in vrhunski šport) je pokazala delne razlike med obema kategorijama. Ključna razlika obstaja v vrhunskem športu, kjer ima trener mladih več znanj in izkušenj s področja košarke ter s tem usposobljenost za prepoznavanje pravilne izvedbe tehničnih in taktičnih elementov pri košarki.
- b) Analiza rezultatov kompetenc košarkarskega trenerja starejših je pokazala, da obstajajo delne razlike med obema kategorijama, ki nastanejo predvsem zaradi različnih zahtev trga dela.
- c) Bistvena razlika obstaja med kompetencami košarkarskega trenerja mlajših in košarkarskim trenerjem starejših, kjer je trener starejših boljši v taktičnih prvinah košarke.

4.5 OBLIKOVANJE KOMPETENČNEGA PROFILA KOŠARKARKEGA TRENERJA IN SINTEZNI MODEL KOMPETENC

Na podlagi rezultatov FS smo oblikovali pilotni model kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki obsega nabor 34 kompetenc oziroma 6 kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji (glej Prilogo E).

V četrtem metodološkem koraku, polstrukturirani intervjuji s tremi košarkarskimi trenerji/eksperti (glej Priloge F, G, H), smo z evalvacijo pilotnega modela naš nabor kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji razširili z eno kompetenco, in sicer osebno integriteto.

Na koncu smo opravili še individualne polstrukturirane intervjuje z 8 respondenti in dobili opise vseh 34 kompetenc (glej Priloga J) za naš zaključni model ter smo opise vseh 34 kompetenc sintezno uredili (glej Tabelo 4.14).

Po ponovnem pregledu vseh rezultatov avtorica smatra, da je pomembna kompetenca košarkarskega trenerja več košarkarskih in/ali življenjskih izkušenj, ki se je nakazovala v raziskavi. Glede na to, da ti dve kompetenci (osebna integriteta in več košarkarskih in/ali življenjskih izkušenj) nista bili preverjeni skozi vse metodološke korake jih v naš nabor 34 kompetenc ne moremo dodati, lahko pa na njih opozorimo.

Vsi respondenti se strinjajo, da je model kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji realen, vendar bi ga bilo potrebno še dopolniti. Menijo, da bi lahko služil kot dobra podlaga za nadaljnjo analizo dela košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Pripominjamo, da omejitve dela izhajajo iz kompetenčnega modela, v delu, ki se nanaša na trg dela-šport za vse, saj ima omejeno uporabno/praktično vrednost. V realnem prostoru in času v Sloveniji še ne moremo govoriti o treniranju neselekcionirane populacije, na trgu dela -športu za vse pri mladih in starejših. V Sloveniji je trenersko delo v veliki meri omejeno na tekmovalni, da ne rečemo vrhunski šport.

Tabela 4.14: Oblikovani profil košarkarskega trenerja v Sloveniji

PROFILI KOŠAR-KARSKE -GA TRENERJA	DEFINICIJA POSAMEZNEGA PROFILA KOŠARKARSKEGA TRENERJA	DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE	OPIS POSAMEZNEGA KOMPETENČNEGA PROFILA KOŠARKARSKEGA TRNERJA
VRHUNSKI KOŠARKARSKI TRENER	Vrhunski košarkarski trener je opredeljen kot: - Visoko izobražen in usposobljen trener. - Ima veliko izkušenj in vrhunski rezultat. - Pri svojem delu uporablja širok nabor kompetenc. - Svoje delo opravlja daljše časovno obdobje in to maksimalno profesionalno.	Vrhunski košarkarski trener ima naslednje delovno-specifične kompetence: - Širok spekter znanj. - Veliko izkušenj iz vseh področij. - Profesionalnost. - Menedžerske kompetence. - Karizmatičnost.	Vrhunski košarkarski trener ima: - Veliko različnih znanj in izkušenj v vlogah športnika, košarkarja, trenerja, vseživljenjskega učenca (posameznika). Usposobljen je za: - Usklajevanje, vodenje in organiziranje dela v košarkarski ekipi in izven nje. - Vodenje drugih (športnikov/ekipe) na podlagi osebnostne lastnosti - karizme. Njegova osebnostna lastnost je: - Maksimalno dobro opravljanje dela košarkarskega trenerja.

KOŠARKARSKI TRNER ZAČETNIK, NEKDANJI VRHUNSKI KOŠARKAR	Košarkarski trener začetnik, ki je tudi nekdanji vrhunski košarkar, je opredeljen kot trener, ki ima: - Več košarkarskih in/ali življenjskih izkušenj. - Pri svojem delu uporablja najmanj osnovni nabor kompetenc. - Ker je edinstven, veljajo zanj v procesu menedžmenta človeških virov drugačna pravila (npr.: glede napredovanja, usposabljanja) v primerjavi z ostalimi košarkarskimi trenerji začetniki.	Delovno-specifične kompetence košarkarskega trenerja začetnika, ki je tudi nekdanji vrhunski košarkar so: - Košarkarska in/ali življenjska znanja in izkušnje. - Improvizacija. - Doslednost in discipliniranost. - (Samo) kritičnost. - Sposobnost sprejemati kritiko. - Delavnost. - Učenje. - Odprtost. - Vztrajnost.	Košarkarski trener začetnik, ki je tudi nekdanji košarkar ima: - Nič ali nekaj trenerskih izkušenj. - Več vseživljenjskih in/ali košarkarskih znanj in izkušenj. Usposobljen je za: - Reševanje problemov na drugačen/inovativen način. - (Samo)refleksijo in (samo)evalvacijo na svojem strokovnem področju. - Sprejema drugačen pogled na proces športne vadbe. Njegove osebnostne lastnosti so: - Natančno in ponavljajoče delo s klienti z namenom vodenja klientov do zastavljenega zelenega cilja. - Nenehno in vseživljenjsko izboljševanje svojega dela na osnovi znanja. - Sprejemanje novih virov informacij. - Stalno strokovno izboljševanje/napredovanje na karierni košarkarski poti.
--	---	---	---

KOŠARKARSKI TRENER ZAČETNIK	Košarkarski trener začetnik je opredeljen kot trener, ki ima: - Nič ali nekaj trenerskih izkušenj. - Pri svojem delu uporablja osnovni nabor kompetenc.	Delovno-specifične kompetence košarkarskega trenerja začetnika so: - Improvizacija. - Doslednost in discipliniranost. - (Samo)kritičnost. - Sposobnost sprejemati kritiko. - Delavnost. - Učenje. - Odprtost. - Vztrajnost.	Košarkarski trener začetnik ima: - Nič ali nekaj trenerskih izkušenj. Usposobljen je za: - Reševanja problemov na drugačen/inovativen način. - (Samo)refleksijo in (samo)evalvacijo na svojem strokovnem področju. - Sprejemanje drugačnega pogleda na proces športne vadbe. Njegove osebnostne lastnosti so: - Natančno in ponavljajoče delo s klienti z namenom vodenja klientov do zastavljenega/ želenega cilja. - Nenehno in vseživljenjsko izboljševanje svojega dela na osnovi znanja. - Sprejemanje novih virov informacij. - Stalno strokovno izboljševanje/napredovanje na karierni košarkarski poti.
--	--	--	--

KOŠARKARSKI TRENER V VRHUNSKEM ŠPORTU	Košarkarski trener v vrhunskem športu je opredeljen kot trener, ki: - Pozna značilnosti segmenta trga dela za vrhunski šport, kjer: - Je v ospredju rezultat. - Se proces športnega treniranja izvaja na bistveno višjem nivoju, natančneje in intenzivneje. - Športniki in strokovne ekipe so predhodno selekcionirani. - Naloge mora opravljati brez napak.	Delovno- specifične kompetence košarkarskega trenerja v vrhunskem športu so: - Avtoritativnost. - Strogost in resnost. - Vizionarske sposobnosti. - Hladnokrvnost. - Manipulatorstvo. - Prevarantstvo.	Košarkarski trener v vrhunskem športu ima: - Različna napredna znanja in izkušnje. Usposobljen je za: - Vodenje na osnovi osebne integritete, znanj in izkušenj, - Vodenje klienta/ekipe za resno in dosledno doseganje ciljev. - Vodenja klientov/ekipe s postavljanjem strategij za doseg etapnih/ končnih ciljev športne vadbe (razvoj košarkarja ali rezultatski uspeh). - Vodenje ekipe s pomočjo prikazovanja »resnice, ki jo ekipa želi slišati« z namenom doseganja končnega cilja. - Ima lastnost, da z zvijačo, prevarantskimi triki skriva slabosti in izpostavlja prednosti svoje ekipe. Ima osebne lastnosti za: - Za mirno in preudarno vodenje ekipe v razburljivih, zlasti nevarnih situacijah.
---	---	---	---

KOŠARKARSKI TRENER V ŠPORTU ZA VSE	Košarkarski trener v športu za vse je opredeljen kot trener, ki: - Pozna značilnosti segmenta trga dela v športu za vse, kjer: - Je v ospredju učenje in zabava. - Je rezultat je drugotnega pomena. - Je potrebno prilagajanje večini, ki ni predhodno selekcionirana. - Se improvizira proces športne vadbe. - Opravlja več nalog, večino nalog opravi trener sam. - Zato mora trener imeti zelo širok pogled na vse aktivnosti. - Najboljša prispodoba za šport za vse je pojem " uživanje, igranje".	Delovno- specifične kompetence košarkarskega trenerja v športu za vse so: - Osnovno košarkarsko znanje. - Tolerantnost. - Prilagodljivost. - Komunikativnost. - Sposobnost poslušanja. - Simpatičnost. - Sposobnost biti nasmejan. - Sposobnost biti družinski/ prijateljski.	Košarkarski trener v športu za vse ima: - Najmanj osnovno znanje o procesu športne vadbe. Usposobljen je za: - Prilagajanje ciljev vadbe različnim zmožnostim športnika/ekipe. - Prepoznavanje besedne in nebesedne govorice klientov. - Globlje doživljanje in razumevanje sebe in klientov v ekipi ter negovanje odnosov in čustev v ekipi, ki bi sicer ostali prikriti. - Komuniciranje s klienti v procesu športne vadbe. Ima osebno lastnost za: - Sprejemanje in razumevanje drugačnosti. - Ustvarjanje pozitivne klime pri klientu/ekipi.
---	---	--	--

KOŠARKARSKI TRENER STAREJŠIH	Košarkarski trener starejših je opredeljen kot trener, ki: - Dela s starejšimi/starostnimi kategorijami vadečih, in sicer: a) Na trgu dela v športu za vse z vadečimi na univerzi, v višji šoli, v veteranskem športu in na področju športne rekreacije. b) Na trgu dela v vrhunskem športu z vadečimi pri članih, članih državne reprezentance U20 in članih članske državne reprezentance.	Delovno- specifične kompetence košarkarskega trenerja starejših so: - Večje znanje taktičnih in tehničnih prvin košarke. - Zvitost. - Sposobnost opazovanja ekipe in pozornost. - Selektorske sposobnosti.	Košarkarski trener starejših ima: - Več znanje taktičnih in tehničnih prvin. Usposobljen je za: - Prikaz in izvedbo taktičnih prvin košarke. - Razvrščanja klientov glede na njihovo uspešnost igranja vlog v ekipi. - Vodenje klientov/ekipe z iznajdljivostjo, spretnim prikrivanjem in dejanji. Ima osebne lastnosti za: - Natančno opazovanje okolja športnega treniranja. - Zaznavo in hitro odzivnost na spremembe v okolju.
--	--	---	---

KOŠARKARSKITRENER MLADIH	Košarkarski trener mladih je opredeljen kot trener, ki: - Dela z mlajšimi starostnimi kategorijami vadečih, in sicer: a) Na trgu dela v športu za vse z vadečimi v osnovni in/ali srednji šoli. b) Na trgu dela v vrhunskem športu z vadečimi v starostnih kategorijah: mlajši / mlajše dečki / deklice; starejši / starejše dečki / deklice; kadeti / kadetinke; mladinci / mladinke; člani / članice državnih reprezentanc do U 19.	Delovno- specifične kompetence košarkarskega trenerja mladih so: - Večje znanje tehničnih prvin košarke, osnovno znanje taktičnih prvin košarke. - Pedagoške sposobnosti. - Demonstratorske sposobnosti. - Pozitivnost. - Hkratna pravičnost in strogost.	Košarkarski trener mladih ima: - Več znanja tehničnih prvin košarke, osnovno znanje taktičnih prvin košarke. Usposobljen je za: - Prikaz in izvedbo tehničnih prvin košarke. - Natančno predstavitev tehničnih/ taktičnih prvin košarke. - Podajanje, preverjanje znanja in sposobnosti, da jih v praksi prenaša na svoje kliente. Ima osebne lastnosti za: - Vodenje ekipe in doseganje optimalnega ter učinkovitega delovanja ekipe na osnovi pozitivnega odnosa. - Da pri presojanju in vrednotenju upošteva resnico in dejstva ter ravna skladno z moralnimi/etičnimi in drugimi priznanimi načeli / pravili; hkrati pa zahteva red in disciplino, ki ne dovoljuje nobene izjeme.
--	---	---	--

Oblikovali smo 6. profilov kompetenčnih košarkarskega trenerja v Sloveniji (glej Tabelo 4.14), ki se razlikujejo glede na opredelitev posameznega profila košarkarskega trenerja, glede na delovno-specifične kompetence in opis posameznega profila košarkarskega trenerja. Iz Tabele 4.14 je razvidno, da so sorodne vsem profilom košarkarskega trenerja: izobrazba, usposobljenost, izkušnje, kompetence, osebnostne lastnosti. Glede na to v kakšni meri so izražene te sorodne/skupne lastnosti kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji razlikujemo/oblikujemo 6. kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji. Pri tem na primer košarkarski trener začetnik pri svojem delu uporablja osnovni nabor kompetenc, medtem ko vrhunski košarkarski trener uporablja pri svojem delu širok nabor kompetenc.

4.6 ANALITIČNI POGLED NA RAZVOJ KOMPETENC KOŠARKARKEGA TRENERJA V SLOVENIJI

V raziskavi smo prišli do zanimivih iztočnic za našo razpravo glede izobraževanja, usposabljanja, napredovanja, nagrajevanja, ki nam bodo v nadaljevanju služile za oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Sistem učenja, izobraževanja in usposabljanja

Pri sistemu učenja, izobraževanja in usposabljanja ugotavljamo:

- a) Da bi usposabljanja košarkarskih trenerjev morali ločiti glede na starostne kategorije vadečih (trener mlajših in trener starejših) in spol vadečih (trener moških ekip; trener ženskih ekip).
- b) Da bi morali trenerji mladih biti usposobljeni za odlične demonstratorje.
- c) Morali bi podaljšati čas usposabljanja za trenerje mladih v vrhunskem športu, saj obstajajo velike razlike znotraj te kategorije trenerjev.
- d) Morali bi poskrbeti za mentorje, saj vsi trenerji "niso bili del kvalitetne košarkarske šole" (FS23).
- e) Da bi pri usposabljanju za košarkarskega trenerja bilo potrebno vključiti več nekdanjih vrhunskih igralcev (FS21).
- f) Da bi košarkarskim trenerjem začetnikom, nekdanjim vrhunskim igralcem, bilo potrebno ponuditi dodatna usposabljanja (FS11, FS16) oziroma sodelovanje/učenje ob asistiranju vrhunskemu trenerju.

g) Da bi košarkarskim trenerjem, ki so bili košarkarji krajše časovno obdobje, bilo potrebno nuditi usposabljanja, saj niso nujno bili del "dobre šole košarke" (FS23).

h) Da bi izobraževanja in usposabljanja lahko ločili na več kategorij in bolje. Respondenti si želijo izobraževanj, ki govorijo o problemih, s katerimi se najpogosteje srečujejo (npr. *rehabilitacija po poškodbah ni najustreznejša, saj si jo v Sloveniji lahko privošči le eden do dva kluba*, FS22) .

i) Udeleženci menijo, da trenerji, ki vodijo vse selekcije, ne bi potrebovali opraviti vseh **izobraževanj** ZKTS.

j) Respondenti si želijo več **znanj s področij** komuniciranja z mediji; trženja; znanosti v športu; poznavanja drugih športov (npr. atletika, fitnes) in didaktičnih znanj.

k) Menijo, da bi vsi košarkarski trenerji morali boljše uporabljati slovenski jezik (npr. tvoriti stavke z "glavo in repom " (FS26). Kot primer dobre prakse navajajo rokometni klub Krim, kjer vse tujke/tuje igralko opravijo tečaj slovenskega jezika (FS22).

l) Respondenti si želijo posodobljene trenerske literature in informiranosti o novostih s področja trenerja košarke za vse vloge trenerja (FS23).

m) Respondenti predlagajo, da bi uspešni trenerji različnih kategorij - mlajših, starejših in vrhunski trenerji svoja znanja o različnih temah (npr. osnovne izkušnje; turnirski sistem) delili v vlogi predavateljev na t.i. discussion grupah (FS24).

V razpravi o sistemu učenja, izobraževanja in usposabljanja lahko razberemo veliko zanimivih idej, smiselnih smernic razvoja poklica košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki bi jih lahko upoštevali pri pripravljanju strategije razvoja kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji. Slednje bi lahko udeležili v skladu z zmožnostmi in realnostjo trga dela košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Realnost, nagrajevanje in financiranje

V Sloveniji je vizija in strategija košarkarskega trga zelo povezana s financiranjem. Slovenski košarkarski trg dela ima svoje posebnosti:

a) Klubi imajo različno politiko zbiranja vadnin. Klubi vadbine pobirajo ali pa ne. V okolju, kjer so mladi igralci manj zmožni plačevanja vadnin, mladi igralci opuščajo igranje košarke, zato trenerji poskušajo posamezno reševati te probleme.

- b) Trenerji opozarjajo na različne pogoje za delo v klubih. Trdijo, da ima lahko "trener 16 vadečih 4-5 krat na teden, ki ga izvaja na polovici ali tretjini telovadnice. Pri tem uporablja 5 stožcev in nekaj žog. Vse to je realnost slovenske košarke" (FS22).
- c) Nekoliko slabšo selekcijo otrok in pomanjkanje zelo visokih igralcev (t.i. dvometrašev) v košarkarskih klubih v primerjavi s preteklimi leti.
- d) Opozarjajo na problematiko dela z vadečimi, katerih starši so sponzorji v njihovih klubih in želijo rezultatski uspeh svojih otrok.
- e) Problem kratkoročnih kadrovskih politik in vizij, ki se jim morajo prilagajati.
- f) Novo nalogo, kot je zbiranje finančnih /sponzorskih sredstev.
- g) Večina meni, da imamo zelo težko vrhunškega košarkarskega trenerja v množičnem športu, saj le-ti nimajo ustreznega statusa, niso cenjeni in primerno nagrajeni, da bi se odločili za delo v vrhunškem športu.
- i) Zaradi nizkih nagrad se trenerji odločajo za delo s starejšimi starostnimi kategorijami, zato večinoma ne trenirajo začetnikov.
- j) Izjema so nekateri dobro organizirani klubi, kjer imajo vrhunske trenerje pri mlajših starostnih kategorijah (npr. Sagadin je trener mladih v KK Helios Domžale) oziroma trenerji začetniki, nekdanji vrhunski košarkarji, ki pridobivajo trenerske izkušnje v mlajših starostnih kategorijah (npr. Petrov v KK Krka).
- k) Nadalje udeleženci ugotavljajo, da je zelo pomembno, kakšnega trenerja imajo vadeči v mlajših starostnih kategorijah. Menijo, da igra trener največjo vlogo pri tem, ali bodo vadeči "vzljubili" košarko ali ne.
- l) Menijo, da večina trenerjev začetnikov začne v mlajših starostnih kategorijah in nato nadaljujejo svoje trenersko pot pri starejših starostnih kategorijah.
- m) Udeleženci menijo, da je vzrok za večino omenjenih problemov majhnost naše države.
- n) Respondenti predlagajo deljenje resursov med večjimi in mlajšimi klubi. "Slovenija je itak eno selo in lahko bi se vsi usedli, zmenili, vzpostavili nek sistem in bi bilo sodelovanje med večjimi in manjšimi klubi dobro. Da bi se delalo s piramidnim sistemom" (FS23). Po tem predlogu bi manjši klubi imeli cilj selekcionirati in izgraditi perspektivnega igralca, ki bi naredil rezultat v vrhunškem klubu. S tem bi manjši klubi kot nagrado za predhodno delo dobili finančno pomoč, npr. za šolnine (FS23).

Zanimiva iztočnica za našo razpravo je strategija in vizija slovenske košarke, ki bi jo bilo potrebno spremeniti. Trenerji menijo, da imamo v manjših krajih večje število klubov, ker ti

med seboj ne sodelujejo"(FS26). Respondenti, da če bi vsi sodelovali, bi tudi vsi napredovali (FS23).

Po spoznanju realnosti slovenskega košarkarskega trga, ki ga omenjata v raziskavi o organizacijskem in finančnem delovanju košarkarskih društev v Sloveniji tudi Erčulj in Doupona (2005), bomo nadaljevali s smiselnostjo kombinacij košarkarskih trenerjev na našem trgu.

Smiselnost kombinacij košarkarskih trenerjev

V raziskavi smo dobili številna zanimiva mnenja o smiselnosti posameznih kompetenčnih profilov v slovenskem prostoru.

Respondenti menijo, da je:

1. Najbolj smiselna/najbolj zaželene kombinacija:

a) Vrhunski košarkarski trener kot trener mladih. Velika večina respondentov meni, da bi morali najboljši trenerji delati z mladimi in ne s starejšimi, kot je praksa v Sloveniji.

2. Najmanj smiselne/najmanj zaželene kombinacije:

a) Košarkarski trener začetnik kot trener mladih.

b) Vrhunski košarkarski trener deluje manj v športu za vse.

Po opravljenem analitičnem pogledu na razvoj kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji, smo prišli do podobnih iztočnic kot Erčulj in Doupona (2005), ki sta opravila raziskavo o organizacijskem in finančnem delovanju košarkarskih društev v Sloveniji in ugotovila, da je pomanjkanje denarja največji problem. Omenjena avtorja menita, da sta "kakovostno strokovno delo in dobro organiziranost ključna dejavnika za ohranjanje stika z evropskim oziroma svetovnim košarkarskim vrhom" (Erčulj in Doupona 2005, 73), kjer bo ključnega pomena podpora košarkarski stroki in nejasnemu razvoju s strani države, KZS kot tudi menedžerjev. Menimo, da bi bilo potrebno poznati naše oblikovane profile košarkarskega trenerja v Sloveniji, da bi lahko sledili priporočilom Erčulja in Doupone (2005). Glede smiselnosti kombinacij košarkarskih trenerjev v Sloveniji menimo, da sta resnično najmanj verjetni/najmanj zaželeni kombinaciji tisti, ki smo jih dobili v naši raziskavi. Menimo, da bi bilo potrebno v procesu kadrovanja razmisliti, kako se izogniti tema kombinacijama oz. poiskati rešitve, kadar pride do teh kombinacij (npr. košarkarski trener začetnik, ki dela z mladimi dela pod nadzorom izkušenega trenerja). Menimo tudi, da čeprav je po raziskavi

najbolj smiselna/želena kombinacija vrhunski košarkarski trener kot trener mladih, menimo, da slednje zaradi finančne zmožnosti klubov ni realno v Sloveniji.

5 RAZPRAVA

Oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji smo v magistrskem delu košarkarskega trenerja obravnavali skozi tri dimenzije:

1) Karierna stopnja košarkarskega trenerja v Sloveniji:

- a. Košarkarski trener začetnik.
- b. Vrhunski košarkarski trener.

2) Trg dela košarkarskega trenerja v Sloveniji:

- a. Košarkarski trener v športu za vse.
- b. Košarkarski trener v vrhunskem športu.

3) Starostna kategorija vadečih/športnikov:

- a. Košarkarski trener mladih.
- b. Košarkarski trener starejših.

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela naloge smo prišli do ugotovitev, ki jih podajamo v razpravi in sklepnih razmišljanjih.

5.1 KOŠARKARSKI TRENER IN KARIERNA STOPNJA TRENERJA

Opredelitve kariernih poti košarkarskega trenerja in stopenj košarkarskega trenerja so bistvene za procese upravljanja s košarkarskim trenerjem v Sloveniji.

V naši raziskavi smo dobili tri opredelitve košarkarskega trenerja glede na karierno stopnjo košarkarskega trenerja, in sicer:

- a) košarkarskega trenerja začetnika,
- b) košarkarskega trenerja začetnika, nekdanjega vrhunskega košarkarja in
- c) vrhunskega košarkarskega trenerja.

Vse tri opredelitve sestavljajo profil košarkarskega trenerja v Sloveniji (glej Prilogo 4.14)

Ugotovitev 1: Košarkarski trener začetnik nima nič ali ima nekaj trenerskih izkušenj. Pri svojem delu uporablja osnovni nabor kompetenc.

Oprelitev košarkarskega trenerja začetnika (ugotovitev 1) je bistvena za upravljanje/vodenje košarkarskega trenerja začetnika in pri načrtovanju njegove karierne poti, nagrajevanju, usposabljanju in izobraževanju. Ker menimo, da bi morali pritegniti k delu košarkarskega trenerja več nekdanjih vrhunskih košarkarjev, saj imajo relativno veliko življenjskih/košarkarskih izkušenj, ki so pomembne pri delu košarkarskega trenerja, smo oblikovali dodatno opredelitev košarkarskega trenerja začetnika, nekdanjega vrhunskega košarkarja (glej prilogo K). Menimo, da bi ta opredelitev bila smiselna in ustrezna tudi zato, ker smo v naši raziskavi ugotovili, da bi košarkarski trener začetnik v Sloveniji, ki začne svojo karierno pot pri mlajših starostnih kategorijah, moral biti najboljši trener. Ustrezno nagrajen košarkarski trener začetnik, nekdanji vrhunski košarkar, bi se na eni strani veliko naučil v delu z mladimi, na drugi pa bi mladi bili motivirani za delo s trenerjem, ki je usposobljen pri demonstriranju tehničnih in taktičnih prvin in lahko zelo dobro "odigra" vlogo vzornika košarkarjem, ki so na začetku svoje športne kariere.

Ugotovitev 2: Košarkarski trener začetnik, nekdanji vrhunski košarkar, nima nič ali ima nekaj trenerskih izkušenj. Pri svojem delu uporablja najmanj osnovni nabor kompetenc. Ima več košarkarskih in / ali življenjskih izkušenj, zato z njim upravljamo drugače kot z ostalimi košarkarskimi trenerji začetniki (npr. drugačno karierno izhodišče).

Oprelitev košarkarskega trenerja začetnika, nekdanjega vrhunskega košarkarja (glej Tabelo 4.2), se od opredelitve košarkarskega trenerja začetnika razlikuje v košarkarskih in/ali življenjskih izkušnjah, ki jih ima nekdanji vrhunski košarkar bistveno več v primerjavi z ostalimi košarkarskimi trenerji začetniki. S tem, ko poudarjamo pomen trenerskih, športnih in/ali življenjskih izkušenj na karierni poti košarkarskega trenerja, se opremo na raziskave iz tujine (Côte 2006, 221; Gilbert 2006, 7; Saiz 2009; Duffy 2011; Goodal 2011, 18; 31).

Menimo, da bi se na slovenskem košarkarskem trgu morali zavzemati za pridobitev večjega števila nekdanjih vrhunskih košarkarjev, ki si želijo delati kot košarkarski trenerji. Zato menimo, da bi bilo smiselno v bodoče raziskati profil košarkarskega trenerja začetnika, nekdanjega vrhunskega košarkarja (glej Tabelo 4.2; prilogo K), za katerega velja drugačen sistem nagrajevanja, izobraževanja, usposabljanja v primerjavi s košarkarskim trenerjem začetnikom, ki teh izkušenj nima.

Ugotovitev 3: Vrhunski košarkarski trener je visoko izobražen in usposobljen trener, ki ima veliko izkušenj in vrhunski rezultat. Pri svojem delu uporablja širok nabor kompetenc. Svoje delo opravlja daljše časovno obdobje in to maksimalno profesionalno.

V raziskavi ugotavljamo, da obstajajo bistvene razlike med košarkarskim trenerjem začetnikom in vrhunskim košarkarskim trenerjem (glej Tabela 4.1 in Tabela 4.3), kar so potrdile tudi raziskave iz tujine (Petry in drugi 2005; ISCF 2012; ISCF 2013).

Menimo, da bi v nadaljnjih raziskavah bilo primerno opredeliti vmesne stopnje med košarkarskim trenerjem začetnikom in vrhunskim košarkarskim trenerjem v Sloveniji.

Predlagamo, da se oblikovanim kariernim stopnicam/profilom košarkarskega trenerja začetnika in vrhunškega košarkarskega trenerja v Sloveniji po vzoru tujih smernic (Petry in drugi 2005; ISCF 2012, 17–20) dodata karierni stopnici poimenovani trener in izkušen trener.

Tako bi oblikovali model košarkarskega trenerja v Sloveniji s kariernimi stopnicami (glej Tabela 2.1, Tabela 2.2, Tabela 2.4):

1. stopnja je trener začetnik;
2. stopnja trener;
3. stopnja izkušeni trener in
4. stopnja vrhunski trener.

Menimo, da je oblikovanje profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji s štirimi kariernimi stopnicami primernejše v vrhunskem športu kot v športu za vse (glej poglavje 2.4).

Prav tako bi bilo v smiselno v Sloveniji raziskati področje kariernih stopnic vrhunskih košarkarjev na primeru raziskav iz Kanade in ZDA (Schinke in drugi 1995, Halgin 2009), športne in življenjske izkušnje po Gilbertu (2006, 6) in identificirati skupine košarkarskih trenerjev, "drevesa trenerjev", npr.: "košarkarska drevesa" Sagadina, Pipana, Bečiroviča, Filipovskega, Drvariča, Zrinskega, po Halginu (2009).

Smiselno bi bilo proučiti primer iz Kanade (Coaching Assotiation of Canada 2012), kjer v proces športnega trenerstva aktivneje vključujejo starše športnikov. Menimo, da bi vključitev staršev bistveno prispevala k osveščanju staršev (cilj) o pomenu športa/košarke za vadeče in razmisleku staršev, ki so sponzorji kluba, k boljšemu razumevanju trenerja, ki se občasno znajde v trikotniku starši, starši sponzorji, trener. S takim holističnim pristopom k procesu športne vadbe pri košarki bi dodatno prispevali k večjemu številu košarkarjev začetnikov v Sloveniji.

5.2 KOŠARKARSKI TRENER IN TRG DELA

Pred oblikovanjem kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji je potrebno podati opredelitev segmenta trga dela košarkarskega trenerja v Sloveniji. Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela naloge smo dobili sintezni opredelitvi trga dela v športu za vse (glej ugotovitve) in trga dela v vrhunskem športu (glej ugotovitev 5), ki sta pomembni za razumevanje značilnosti trgov dela pri košarki.

Ugotovitev 4: Na segmentu trga dela v športu za vse sta v ospredju učenje in zabava. Rezultat ima drugoten pomen. Košarkarski trener se prilagaja večini, ki ni selekcionirana in improvizira proces športne vadbe. Trener opravlja večje število nalog in večino nalog opravi sam, zato ima trener zelo širok pogled na vse aktivnosti. Najboljša prispodoba za trg dela v športu za vse je pojem "uživanje, igranje".

Iz ugotovitve 4 je razvidno, da se košarkarski trener v procesu športnega treniranja prilagaja vadečim glede na cilje/želje vadečih (npr.: druženje, izboljšanje kondicijske priprave), sposobnosti vadečih (npr.: fizičnim, motoričnim, psihičnim), znanje vadečih (npr.: tehnično/taktično znanje košarkarskih prvin), zdravstveno stanje vadečih (npr.: poškodbe kolena/gležnjev/hrbta, srčno-žilne bolezni). Košarkarski trener v segmentu trgu dela v športu za vse mora dobro poznati vadeče, biti tolerant in predvsem pedagoško usposobljen.

Ugotovitev 5: Na segmentu trga dela v vrhunskem športu je v ospredju rezultat. Vrhunski šport se izvaja na bistveno višjem nivoju, natančneje in intenzivneje. Košarkarski trener dela s predhodno selekcioniranimi športniki in s strokovno ekipo.

Iz ugotovitve 4 in ugotovitve 5 je razvidno, da obstaja bistvena razlika na trgu dela v športu za vse in trgu dela v vrhunskem športu, kar so potrdile tudi raziskave (npr. Petry in drugi 2005; ISCF 2012; ISCF 2013).

Zelo pomembno se je zavedati dejstva, da se v praksi uporabljajo v segmentu trga dela v vrhunskem športu včasih tudi "trdi prijemi", kjer trener svoje vadeče v želji po rezultatu potisne "čez rob" njihovih skrajnih možnosti. Zato trener, ki uporablja takšne metode dela, ni usposobljen za delo na trgu dela v športu za vse, kljub poznavanju košarke in usposobljenosti za izvajanje/demonstracijo tehničnih/taktičnih prvin košarke. Brez poznavanja značilnosti segmenta trga dela v športu za vse bi lahko takšen trener pri izvajanju procesa športne vadbe v šolskem krožku tvegala tudi tožbe staršev, ker bi šel lahko "čez mejo" dovoljenega,

priporočenega, predpisanega v šoli. Zato je potrebna previdnost pri kadrovanju v obeh segmentih trga dela v košarki v Sloveniji.

Pomembno je omeniti, da smo v naši nalogi na podlagi sodobnih raziskav in smernic iz tujine (Petry in drugi 2005; ICCE 2010; ISCF 2012; ISCF 2013) razdelili trg dela košarkarskega trenerja na dva segmenta trga, šport za vse in vrhunski šport, in ne na tri segmente trga dela, kot je predviden v Sloveniji (Dežman in drugi 2003). Kljub zanimivim pripombam intervjuvancev iz evalvacije profila košarkarskega trenerja v Sloveniji o smiselnosti deljenja trga dela v Sloveniji na tri segmente trga dela menimo, da bi to pomenilo preveliko drobljenje našega relativno majhnega trga dela v košarki v Sloveniji. Na podlagi raziskav o oblikovanju kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na karierno stopnjo košarkarskega trenerja in trg dela košarkarskega trenerja predlagamo razdelitev na dva segmenta trga dela:

a) V športu za vse najmanj dve karierni stopnji košarkarskega trenerja (trener začetnik/ vrhunski trener) in dva različna košarkarska trenerja začetnika (košarkarski trener začetnik; košarkarski trener začetnik, nekdanji vrhunski košarkar) .

b) V vrhunskem športu štiri karierne stopnje trenerja (glej ISCF 2012:ISCF 2013) in dva različna košarkarske trenerja začetnika (košarkarski trener začetnik; košarkarski trener začetnik, nekdanji vrhunski košarkar).

Nadalje ugotavljamo, da nejasnost in neenotnost kadrovske politike na posameznih trgih dela košarkarskega trenerja v Sloveniji vodijo v nejasne cilje oziroma filozofije košarkarskih trenerjev, kjer trenerji ne vedo, ali bi razvijali rezultatski uspeh ali sposobnosti in spretnosti posameznega košarkarja. Problem je še večji, saj vemo, da se lahko posamezni košarkarji vse do 18. leta starosti obnašajo po principih, ki veljajo tako na segmentu trga dela v športu za vse (npr. želja po uživanju v športu) in/ali na segmentu trga dela v vrhunskem športu (npr. želja po rezultatskem uspehu košarkarja), (glej Lyle 2011). Zato bi vsak košarkarski trener moral poznati značilnosti obeh trgov dela in njune specifike.

Menimo, da bi vsi kadri na našem košarkarskem trgu morali poznati razlike, ki izhajajo iz trga dela. Menimo tudi, da bi se bilo potrebno uskladiti na nivoju Slovenije, kateri bodo tisti klubi, ki bodo razvijali igralce in kateri tisti, ki bodo razvijali rezultatsko uspešnost.

5.3 KOŠARKARSKI TRENER IN STAROSTNA KATEGORIJA VADEČIH

Na podlagi teoretičnih in empiričnih raziskav smo oblikovali kompetenčni profil košarkarskega trenerja glede na starostne kategorije vadečih: a) trener mladih in b) trener starejših.

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela naloge smo dobili sintezni opredelitvi trenerja mladih (glej ugotovitve 6) in trenerja starejših (glej ugotovitve 7).

Ugotovitev 6: Košarkarski trener mladih dela z mlajšimi starostnimi kategorijami vadečih, in sicer:

- a) Na trgu dela v športu za vse z vadečimi v osnovni in/ali in srednji šoli.
- b) Na trgu dela v vrhunskem športu z vadečimi v starostnih kategorijah: mlajši/mlajše dečki/deklice; starejši/starejše dečki/deklice; kadeti/ kadetinje; mladinci/ mladinke; člani/članice državnih reprezentanc do starostne kategorija U 19.

Iz ugotovitve 6 izhaja, da smo opredelili trenerja mladih v košarki kot trenerja, ki dela z mlajšimi starostnimi kategorijami/ vadečimi do 18. leta starosti /starostna kategorija U19.

Na podlagi dejstva, da se košarkarji vse do 18. leta starosti obnašajo po principih segmenta trga dela v športu za vse in /ali trga dela v vrhunskem športu (glej Lyle 2011), smo se odločili, da predstavlja starost U 19 mejo med trenerjem mladih in/ali starejših.

Ugotavljamo, da morajo ti trenerji mladih biti zelo dobri demonstratorji in najboljši trenerji, kar smo predhodno že omenili.

V intervjuju o osnovnih košarkarskih znanjih trenerja (glej prilogo I) ugotavljamo, da bi trener v vrhunskem športu moral imeti okvirni plan dela/načrt dela, na osnovi katerega bi vadeči pridobili potrebna osnovna košarkarska znanja (standarde znanj) v določenem starostnem obdobju/ v starostnih kategorijah.

Nadalje menimo, da se kompetence trenerja mladih na obeh segmentih trga dela med seboj bistveno ne razlikujejo, saj je potrebno mlade naučiti najmanj osnovnih košarkarskih prvin.

Ugotovitev 7: Košarkarski trener starejših dela s starostnimi kategorijami vadečih, in sicer:

- a) Na trgu dela v športu za vse z vadečimi na univerzi, v višji/visoki šoli, v veteranskem športu in na področju športne rekreacije.
- b) Na trgu dela v vrhunskem športu z vadečimi pri članih, članih državne reprezentance U20 in članih članske državne reprezentance.

Iz ugotovitve 7 izhaja, da smo opredelili trenerja starejših v košarki kot trenerja, ki dela s starejšimi starostnimi kategorijami, vadečimi starejšimi od 18 let/starostna kategorija nad U19.

Čeprav smo v raziskavi prišli do različnih mnenj glede smiselnosti trenerja starejših na trgu dela v športu za vse, menimo, da je omenjen košarkarski profil trenerja pomemben.

Menimo, da je razvoj športa za vse, kjer imamo na košarkarskem trgu dela vse večje število tekmovalcev v veteranskih/univerzitetnih kategorijah in/ali vse večje število/množico udeležencev v športu za vse, primeren za večjo promocijo profila košarkarskega trenerja starejših v množičnem športu. Menimo, da bi ta profil košarkarskega trenerja potreboval več usposabljanj s področja kondicijske priprave starejših/razvoja starejših/preventive pred poškodbami.

V nalogi nismo upoštevali razdelitev obeh segmentov trga dela glede na starostne kategorije vadečih, kot jih predlaga ICCE (glej Tabelo 2.5), saj menimo, da je naša opredelitev boljša.

Sklep: Na podlagi teoretičnega dela in empirične raziskave naloge smo opravili opredelitve košarkarskega trenerja glede na :

- a) karierno stopnjo trenerja;
- b) trg dela košarkarskega trenerja in
- c) starostno kategorijo vadečih.

Oblikovali smo kompetenčni profil košarkarskega trenerja v Sloveniji (glej poglavje 4.1, 4.2, 4.3), ki je temeljen na vprašanje o smiselnosti posameznih košarkarskih kompetenčnih profilov in temelj za dokončno oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji.

5.4 SMISELNOST KOMBINACIJ

V magistrskem delu smo podrobno proučili naloge in kompetence košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na:

- a) karierno stopnjo trenerja;
- b) trg dela košarkarskega trenerja;
- c) starostno kategorijo vadečih.

Vse to je razvidno iz rezultatov magistrskega dela.

Ugotovili smo, da dodatno drobljenje v podkategorije košarkarskega trenerja za relativno majhen slovenski košarkarski trg ni smiselno.

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela magistrskega dela smo oblikovali končni profil košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki obsega 6 kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja.

Ugotovili smo, da se kompetenčni modeli košarkarskega trenerja glede na karierne stopnje košarkarskega trenerja bistveno razlikujejo, zato predlagamo izdelavo ločenih kompetenčnih modelov:

- a) Košarkarski trener začetnik.
- b) Vrhunski košarkarski trener.

Nadaljnje smo ugotovili, da se kompetenčni modeli košarkarskega trenerja glede na segment trga dela šport za vse in vrhunski šport bistveno razlikujejo, zato predlagamo izdelavo ločenih kompetenčnih modelov:

- a) Trener košarke v športu za vse.
- b) Trener košarke v vrhunskem športu.

Pri tem predlagamo, da se v nadaljnjih raziskavah oblikuje model košarkarskega trenerja z največ štirimi kariernimi stopnicami (glej Tabela 2.1; Tabela 2.2; Tabela 2.4), in sicer:

- a) Trener košarke v športu za vse lahko napreduje v naslednji dve karierni stopnici:
 - 1. Košarkarski trener začetnik./Košarkarski trener začetnik, nekdanji vrhunski košarkar.
 - 2. Vrhunski košarkarski trener.
- b) Trener košarke v vrhunskem športu lahko napreduje v naslednje štiri karierne stopnice (glej Tabela 2.1; Tabela 2.2; Tabela 2.4)
 - 1. Košarkarski trener začetnik./Košarkarski trener začetnik, nekdanji vrhunski košarkar.
 - 2. Trener.
 - 3. Izkušeni trener.
 - 4. Vrhunski košarkarski trener.

Medtem ko smo sami oblikovali oba kompetenčna profila košarkarskega trenerja začetnika in kompetenčni profil vrhunškega košarkarskega trenerja, bi z nadaljnjimi raziskavami bilo potrebno oblikovati kompetenčna profila košarkarskega trenerja in izkušenega trenerja ter

raziskati profil košarkarskega trenerja začetnika, nekdanjega vrhuunskega košarkarja (glej Priloga K).

Nadaljnje smo ugotovili, da se kompetenčni modeli košarkarskega trenerja glede na starostno skupino vadečih bistveno razlikujejo, zato predlagamo izdelavo ločenih kompetenčnih modelov:

a) Trener košarke v športu za vse.

b) Trener košarke v vrhunskem športu.

Menimo, da bi posebno pozornost morali nameniti košarkarskemu trenerju starejših v segmentu trga dela šport za vse, saj ima kategorija starejših vadečih, ki je v porastu, zelo specifične značilnosti.

Menimo, da je najmanj dobra kombinacija košarkarskega trenerja začetnika kot trenerja mladih. Zato predlagamo boljšo kombinacijo, in sicer trenerja začetnika, ki je nekdanji vrhunski trener, kot trenerja mlajših. Nadaljnje predlagamo, da takšen trener dela pod supervizijo vrhunškega trenerja, ki je v klubu.

5.5 REALNOST SLOVESKEGA KOŠARKARSKEGA PROSTORA IN OBLIKOVANJE KOMPETENČNEGA PROFILA KOŠARKARSKEGA TRENERJA

Na podlagi analize košarkarskega trga dela v Sloveniji (glej poglavje 4.5) smo dobili vpogled v realnost slovenskega košarkarskega prostora in tako oblikovali kompetenčni profil košarkarskega trenerja v Sloveniji (glej Tabela 3.14).

Ugotovili smo, da je veliko problemov na našem košarkarskem trgu dela povezanih s pomanjkanjem finančnih sredstev. Zato menimo, da je smiselno v košarkarsko okolje vključiti tiste kompetenčne profile košarkarskega trenerja, ki so hkrati najbližji našemu modelu kot specifičnim zahtevam/finančnim zmožnostim posameznega košarkarskega okolja.

Na podlagi empiričnega dela empiričnega dela raziskave smo prišli do 34 delovno-specifičnih kompetenc, ki opredeljujejo 6 kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji (glej Prilogo E).

Nadaljnje menimo in se strinjamo (glej Prilogo E), da je zelo težko samo "predalčkati" posamezne kompetence k posameznim košarkarskim vlogam/profilom košarkarskega trenerja. Vendar se je hkrati potrebno zavedati, da se mora košarkarski trener za kompetentno izvajanje svojega dela na določenem področju dela čim bolj približati tem "predalčkom"/oblikovanim modelom košarkarskega trenerja v Sloveniji. Vedeti je potrebno tudi, da posedovanje večjega števila različnih kompetenc, kot smo jih oblikovali mi (glej Tabelo 4.14), trenerju omogoča, da je pri svojem delu bolj kompetenten in obratno, kdor uporablja manj kompetenc pri svojem delu, je lahko manj kompetenten za delo košarkarskega trenerja. Za košarkarskega trenerja je pomembno, da dela na tistem delovno-specifičnem mestu košarkarskega trenerja, za katerega je sam najbolj kompetenten/usposobljen.

Oblikovani kompetenčni modeli košarkarskega trenerja v Sloveniji nam tako omogočajo vpogled v dejanske in želene kompetence posameznih košarkarskih trenerjev/kompetenčne profile košarkarskih trenerjev. V nadaljevanju slednji omogočajo, da oblikovanim kompetenčnim profilom košarkarskega trenerja ponudimo ustrezno/primerno izobraževanje, usposabljanje, napredovanje, nagrajevanje. Če želimo napredovati na karierni poti košarkarskega trenerja, je potrebno vedeti, katere so dejanske kompetence in katere so potrebne kompetence na določenem delovno-specifičnem mestu košarkarskega trenerja.

Na podlagi pregleda relevantne literature in empiričnega dela magistrske naloge smo naš model košarkarskega trenerja v Sloveniji primerjali z domačimi in tujimi raziskavami in ugotovili, da:

1. Se delovno-specifične kompetence v našem modelu prav tako nanašajo na področja treninga, tekmovanja in menedžiranja, kot so pokazale tuje raziskave (Côte 1993, Côte in Salmela 1996, Duffy 2008, Demeres 2006 v Mesquita in drugi 2011, 2), kot tudi na vadbo, tekmovanja, menedžment, izobraževanje trenerjev, osebno in družbeno funkcioniranje (Rodriguez in drugi 2009).
2. Smo identificirali vsaj naslednje ključne kompetence trenerjev, ki se nanašajo na področje treninga in tekmovanja, in sicer: načrtovanje, organiziranje, izvedbo in menedžiranje (O'Leary 2009).
3. Smo zaznali različna vrste potrebnih znanj košarkarskih trenerjev, ki jih ICCE opredeljuje kot profesionalno znanje; medosebno znanje in znotrajosebno znanje (ISCF 2012, 28).

4. Se košarkarski trenerji prepoznavajo v številnih vlogah trenerja kot npr.: diktatorja, manipulatorja, prevaranta, kar omenjata tudi (Martens 1990 v Schinke in drugi 1995; Krevsel 2001; Filipovski 2001).

5. V naši raziskavi nismo zaznali naslednjih kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji:

a) moralne norme; poštenost zagovarjanje idej; etične standarde; domišljijo; smisel za humor (Krevsel 2001, 112);

b) etične norme (Kanada);

c) filozofijo in etiko (NASPE 2010);

d) naslednje ključne kompetence trenerja: prva pomoč, računalniške veščine, menedžmenta upravljanja z objekti in organiziranje prireditev (Kostopoulus 2011, 41).

Verjetno je nastala razlika v kompetencah košarkarskih trenerjev v Sloveniji in v tujini zaradi različnih okolij, v katerih košarkarski trenerji delujejo. Ker smo v navedeni raziskavi uporabili kvalitativne metode dela, saj smo izvedli dve delavnici; opravili evalvacijo dobljenih rezultatov, opravili polstrukturirane intervjuje, je število respondentov optimalno. Za nadaljevanje bi kazalo to področje raziskati na reprezentančnem, relevantnem vzorcu respondentov v Sloveniji.

Na podlagi zgoraj navedenega menimo, da je naš oblikovan kompetenčni profil košarkarskega trenerja v Sloveniji dober, realen in kot tak primeren za takojšnjo uporabo v praksi. Menimo, da predstavlja tudi dobro osnovo za nadaljnje raziskave na področju kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji. Hkrati pa je potrebno v nadaljnjih raziskavah biti pozoren na kompetence, ki jih v tej raziskavi nismo dobili/razpoznali. Verjetno je, da se košarkarski trenerji zavedajo pomena kompetenc, ki jih nismo v naši raziskavi zaznali, vendar so jih pozabili omeniti med raziskavo.

5.6 PREVERJANJE HIPOTEZ

V empiričnem delu magistrskega dela smo opisali metode dela in tehnike raziskovanja, predstavili rezultate raziskave in opravili razpravo, ki nam vse predstavljajo podlago za preverjanje hipotez našega magistrskega dela.

Prvo hipotezo, ki pravi, da se kompetenčni modeli košarkarskega trenerja začetnika in vrhunskega košarkarskega trenerja razlikujeta v tako veliki meri, da je nujno potrebna izdelava ločenih kompetenčnih modelov, *smo delno potrdili*.

Pri tem smo ugotovili, da se kompetence košarkarskega trenerja začetnika bistveno razlikujejo od vrhunskega košarkarskega trenerja. Medtem ko se kompetence vrhunskega košarkarskega trenerja bistveno razlikujejo na obeh segmentih trga dela, tega nismo mogli v celoti potrditi za kompetence trenerja začetnika na obeh trgih dela.

Drugo hipotezo, ki pravi, da se kompetence košarkarskega trenerja za šport za vse in vrhunski šport se razlikujeta v tako veliki meri, da je nujno potrebna izdelava ločenih kompetenčnih modelov, *smo delno potrdili*.

Ugotovili smo, da naloge in kompetence košarkarskega trenerja v obeh segmentih trga dela ter kompetence vrhunskega košarkarskega trenerja na obeh segmentih trga dela, bistveno razlikujejo.

Ugotovili smo, da se kompetence košarkarskega trenerja mlajših, košarkarskega trenerja starejših in košarkarskega trenerja začetnika, vseh na obeh segmentih trga dela, bistveno ne razlikujejo.

Osnovni hipotezi, da je potrebno izdelati ločena kompetenčna modela za košarkarskega trenerja začetnika in vrhunskega košarkarskega trenerja ter kompetenčni model košarkarskega trenerja za šport za vse in vrhunski šport, smo delno potrdili.

6 SKLEPNA RAZMIŠLJANJA

V sklepnih razmišljanjih o oblikovanju kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji se bomo osredotočili na tri glavne sklepne ugotovitve. Najprej bomo (1) predstavili košarkarskega trenerja glede na naslednje dimenzije: a) karierne stopnje košarkarskega trenerja v Sloveniji, b) trg dela košarkarskega trenerja v Sloveniji, c) starostne kategorije vadečih na košarkarskem trgu v Sloveniji. Vse te ugotovitve so bile (2) predpogoj za oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji. Tem ugotovitvam sledijo druge ugotovitve in razmišljanje na to temo ter (3) smeri razvoja košarkarskega trenerja v kontekstu njegovih kompetenc in kompetenčnega profila. Sklepna razmišljanja se zaključijo z glavnimi poudarki.

Izvirni prispevek magistrskega dela je v oblikovanju kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji (glej Tabela 4.14), in sicer po dimenzijah, ki smo jih proučevali v magistrskem delu.

Glavna neodvisna spremenljivka je bil košarkarski trener v Slovenije glede na karierno stopnjo dela v Sloveniji in glede na trg dela košarkarskega trenerja v Sloveniji.

Pri oblikovanju kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji smo si pomagali z osrednjima teoretičnima modeloma v naši raziskavi, in sicer modelom mednarodnega sveta trenerjev (Perty in drugi 2012) in modelom Košarkarske zveze Slovenije (Dežman in drugi 2012).

Na podlagi obsežne relevantne literature in številnih kvalitativnih metod dela, polstrukturiranih intervjujev in delavnic FS s košarkarskimi trenerji, ki so različni po predhodno omenjenih dimenzijah, smo prišli v naši raziskavi do ugodnih rezultatov za Slovenijo.

Glavne ugotovitve:

(1) Analiza oblikovanja profila košarkarskega trenerja v Sloveniji, izvedena na osnovi obsežne znanstvene in strokovne literature, ki smo jo ocenili kot relevantno za to temo, rezultatov raziskave o oblikovanju kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji in rezultatov nekaterih primerljivih raziskav v svetu in pri nas na to temo, je pokazala naslednje ugotovitve:

- Kompetenčni profili košarkarskega trenerja v Sloveniji **se bistveno razlikujejo glede:**

- a) Karierne stopnje košarkarskega trenerja v Sloveniji.
- b) Trga dela košarkarskega trenerja v Sloveniji.
- c) Starostne kategorije vadečih na košarkarskem trgu v Sloveniji.

- Z analizo košarkarskega trenerja v Sloveniji smo dobili 6 kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki jih lahko razvrstimo **po treh dimenzijah** glede na:

a) **Karierna stopnja košarkarskega trenerja.** Poznamo dva različna kompetenčna profila košarkarskega trenerja v Sloveniji:

- košarkarski trener začetnik in
- vrhunski košarkarski trener.

b) **Trg dela košarkarskega trenerja.** Poznamo dva različna kompetenčna profila košarkarskega trenerja v Sloveniji:

- košarkarski trener v športu za vse;
- košarkarski trener v vrhunskem športu.

c) **Starostne kategorije vadečih na košarkarskem trgu** - poznamo dva različna kompetenčna profila košarkarskega trenerja v Sloveniji:

- košarkarskega trenerja mladih in
- košarkarskega trenerja starejših.

- Pri tem smo ugotovili, da **6 kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji opredeljuje 34 delovno-specifičnih kompetenc**, in sicer:

- **košarkarski trener začetnik** (improviziranje; doslednost in discipliniranost; (samo)kritičnost; sposobnost sprejemati kritiko; delavnost in učenje; odprtost; vztrajnost);
- **vrhunski košarkarski trener** (širok spekter znanj; veliko izkušenj z vseh področij; profesionalnost; menedžerske kompetence; karizmatičnost),

- **košarkarski trener v športu za vse** (osnovno košarkarsko znanje; tolerantnost; prilagodljivost; komunikativnost; sposobnost poslušanja; simpatičnost, biti nasmejan; družinski);
- **košarkarski trener v vrhunskem športu** (avtoritativnost; strogost in resnost; vizionarske sposobnosti; hladnokrvnost; manipulatorstvo; prevarantstvo);
- **košarkarski trener mladih** (večje znanje tehničnih prvin košarke; pedagoške sposobnosti; pozitivnost; hkratna pravičnost in strogost),
- **košarkarski trener starejših** (večje znanje taktičnih prvin košarke; zvitost; sposobnost opazovanja ekipe in pozornost; selektorske sposobnosti (glej Shemo 3.2).

(2) Kompetenčni profil košarkarskega trenerja v Sloveniji smo oblikovali na osnovi teoretskega in empiričnega dela magistrskega dela.

- Glede na karierno stopnjo/ trg dela/starostne kategorije vadečih smo na **ново opredelili 6 profilov košarkarskega trenerja** v Sloveniji, in sicer:

- a) Karierna stopnja: trener začetnik; vrhunski košarkarski trener.
- b) Trg dela: košarkarski trener v športu za vse; košarkarski trener v vrhunskem športu.
- c) Starostna kategorija vadečih: košarkarski trener mladih, košarkarski trener starejših.

- Glede na karierno stopnjo smo na **ново opredelili profil košarkarskega trenerja začetnika, nekdanjega vrhunskega košarkarja**. Glede na to, da profila nismo raziskali v vseh metodoloških korakih, lahko nanj le opozorimo.

- **Prvič smo oblikovali model košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki vsebuje za vseh šest dobljenih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji:**

- a) opredelitev posameznega profila,
- b) delovno- specifične kompetence in
- c) opis posameznega kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji. V obstoječi literaturi nismo našli primerljivega kompetenčnega modela.

- **Z analizo trga** dela košarkarskega trenerja v Sloveniji smo **dobili značilnosti trga dela košarkarskega trenerja v Sloveniji** (npr. nagrajevanje, napredovanje).

(3) Smeri razvoja košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na kompetenčni profil košarkarskega trenerja:

- Ugotavljamo, da oblikovani kompetenčni profil košarkarskega trenerja v Sloveniji predstavlja dobro podlago za dodatno izboljšanje kadrovske politike za poklic košarkarskega trenerja v Sloveniji.

- Ugotavljamo, da oblikovani profili košarkarskega trenerja v Sloveniji **predstavlja dobro podlago** za nadaljnje raziskave in dopolnitve/izboljšanje našega kompetenčnega modela košarkarskega trenerja v Sloveniji.

a) Na podlagi analize obstoječe literature in naše empirične raziskave predlagamo več dopolnitev našega modela. Na podlagi modela mednarodne trenerske organizacije ICCE (ISCF 2012, 17-20), ki deli **štiri karierne stopnje/stopnice trenerja**, in sicer: trener začetnik, trener, izkušeni trener in vrhunski trener, **bi naš model za segment trga dela v vrhunskem športu dopolnili s kariernima stopnicama: a) trener in izkušeni trener, b) kot tudi dopolnitev modela s profilom trener začetnik, nekdanji vrhunski košarkar.**

b) Predlagamo, da bi kazalo v naslednjih raziskavah razmisliti o oblikovanju **modela košarkarski trener začetnik, nekdanji vrhunski košarkar**. Menimo, da bi z dodatno kariernino stopnico košarkarskega trenerja izpopolnili naš model. Nov model bi bil ustrežnejši sistem za kadrovanje, nagrajevanje, usposabljanje in izobraževanje košarkarskega trenerja v Sloveniji. Na ta način bi se približali smernicam ICCE-ja.

c) Na podlagi modela iz Kanade (Coaching Assotiation of Canada 2012) bi lahko naš model za segment trga dela v športu za vse dopolnili še z ostalimi vlogami trenerjev začetnikov, kot so vloge staršev, navijačev.

d) Na osnovi ugotovitev našega magistrskega dela predlagamo izdelavo ločenih kompetenčnih modelov za:

a) Trener košarke v športu za vse.

b) Trener košarke v vrhunskem športu.

e) Menimo, da bi posebno pozornost morali nameniti košarkarskemu trenerju starejših v segmentu trga dela v športu za vse v Sloveniji, saj ima kategorija starejših vadečih, ki je v porastu, zelo specifične značilnosti.

f) Menimo, da je najmanj dobra kombinacija košarkarskega trenerja začetnika kot trenerja mladih. Zato predlagamo boljšo kombinacijo, in sicer trenerja začetnika, ki je nekdanji vrhunski košarkar, kot trenerja mlajših. Nadaljnje predlagamo, da takšen trener dela pod supervizijo vrhunskega trenerja, ki je v klubu.

(4) Aplikativna vrednost ugotovitev za razvoj kompetenc trenerja in profesionalizacijo poklica

Trg dela trenerja v zadnjih letih doživlja, predvsem v svetu, številne spremembe, ki se odražajo v njegovi veliki dinamiki, želji po čim večji fleksibilnosti ter naraščajoči potrebi po poznavanju vsebin in zahtev dela oziroma delovnih mest, predvsem z vidika dodatnih znanj in kompetenc, pa tudi poznavanja dodatnih znanj in kompetenc košarkarskega trenerja. Vse raziskave na temo kompetenc trenerja v svetu in pri nas, vključno z našo, in uporaba rezultatov prispevajo k profesionalizaciji poklica trenerja športa/trenerja košarke.

Aplikativna vrednost modela je v izdelavi orodja za povezovanje ponudbe in povpraševanja po košarkarskih trenerjih na osnovi kompetenc in glede na tri dimenzije delovanja košarkarskega trenerja (karierno stopnjo/trg dela/starostna kategorija vadečih). Menimo, da bodo rezultati uspešno oblikovanega kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji pozitivno vplivali na zadovoljstvo tako delodajalcev kot košarkarjev/klientov.

Bistveni razlog in aplikativna vrednost modela kompetenc košarkarskega trenerja za razvoj kompetenc trenerja in za profesionalizacijo poklica je torej v možnosti vplivanja na posameznika. Model nam omogoča, da lahko pri kadrovske selekciji (zaposlovanju) na podlagi celotnega delovnega procesa in vseh dejanskih kompetenc odkrijemo najbolj kompetentne košarkarske trenerje za delo na posameznih segmentih trga dela. V nadaljevanju, v procesu kariernega razvoja, bomo lahko košarkarskemu trenerju, ki ustreza nekemu splošnemu profilu, pomagali razviti kompetence, ki jih košarkarski trener še ni razvil oz. jih ima manj razvite kot je zaželeno. V procesu usposabljanja in izobraževanja lahko na podlagi posameznega kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji (npr. košarkarskega trenerja začetnika) pripravimo primerna

usposabljanja in izobraževanja. V procesu nagrajevanja lahko ustrezneje ocenimo uspešnost opravljanja nalog košarkarskega trenerja.

Menimo, da je aplikativna vrednost kompetenčnega modela košarkarskih trenerjev v Sloveniji uporabna ne samo za košarkarski kader, ampak tudi za ostale športne trenerske kadre. Avtorica meni, da kljub trenutni osredotočenosti izobraževanj in usposabljanj predvsem na trg dela za vrhunski šport kaže v prihodnosti več pozornosti nameniti trgu dela v športu za vse.

Z oblikovanjem kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji smo prispevali k razvoju poklica košarkarskega trenerja.

Med glavne poudarke sklepnih razmišljanj štejemo naslednje ugotovitve/spoznanja:

- Z oblikovanjem kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji smo postavili prvi kompetenčni model košarkarskega trenerja v Sloveniji in tudi prvi kompetenčni model športnega trenerja v Sloveniji.

- Z oblikovanjem kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji glede na tri dimenzije (karierna stopnja/trg dela /starost vadečih) smo opravili eno redkih raziskav, po javno dostopni literaturi, na področju kompetenc košarkarskega trenerja v svetu.

- Menimo, da oblikovani profil košarkarskega trenerja v Sloveniji omogoča takojšnjo uporabo v praksi na košarkarskem /športnem trgu dela v Sloveniji.

-Menimo tudi, da se bo naš model košarkarskega trenerja v Sloveniji z nadaljnjimi raziskavami v prihodnosti izboljšal.

- Poudariti je potrebno, da smo z oblikovanjem kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji doprinesli k znanosti v športu in menedžmentu človeških virov v Sloveniji in v svetu.

Nenazadnje moramo poudariti, da smo z našo raziskavo o oblikovanju profila košarkarskega trenerja v Sloveniji prispevali k menedžmentu človeških virov in znanosti o športnem treniranju. Po mnenju Mednarodnega sveta izobraževanja

trenerjev raziskave pomembno prispevajo k profesionalizaciji poklica športnega trenerja/košarkarskega trenerja.

LITERATURA

Abrams, William, John C. Barnes in Annie Clement. 2008. Relationship of Selected Pre-NBA Career Variables to NBA Players' Career Longevity. *The Sport Journal* 11 (2). Dostopno prek: <http://www.thesportjournal.org/article/relationship-selected-pre-nba-career-variables-nba-players-career-longevity> (30. oktober 2010).

Anderson, Neil in Peter Herriot. 1997. *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester: John Wiley in Sons Ltd.

Armstrong, Michael. 1996. *A handbook of Personnel management practice*. London: Kogan Page.

Baker, Joseph, Sean Horton, Jennifer Robertson-Wilson in Michael Hall. 2002. Nurturing Sport Expertise: Factors Influencing the Development of Elite Athlete. *Journal of Sports Science and Medicine* 2: 1–9. Dostopno prek: <http://www.jssm.org/vol2/n1/1/v2n1-1pdf.pdf> (14. junij 2012).

Bales, John. 2007. *The Status of Coach Education: Towards a Global Framework International Council for Coach Education*. 1. september. Dostopno prek: www.icce.ws/conference/beijing2007/.../Paper_John_Bales_Keynote1.pdf (22. junij 2011).

Bassin, Luka. 1997. *Organiziranost košarkarskega kluba*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Becker, Andrea J. in Craig A. Wrisberg. 2008. Effective Coaching in Action: Observation of Legendary Collegiate Basketball Coach Pat Summitt. *The Sport Psychologist* 22: 197–211. Dostopno prek: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GsuB6Xqml-0J:journals.humankinetics.com/tsp-back-issues/tspvolum22issue2june/effectivecoachinginactionobservationsoflegendarycollegiatebasketballcoachpatsummitt+Becker,+WrisbergEffective+Coaching+in+Action:+observation+of+Legendary+Collegiate+Basketball+Coach+Pat+Summitt&cd=2&hl=sl&ct=clnk&gl=si&source=www.google.si> (22. junij 2011).

Bela knjiga: Bela knjiga o športu. 2007. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti. Dostopno prek: <http://www.ljubljana.si/file/695383/bela-knjiga-o-portu.pdf> (10. januar 2011).

BiroPraxis. 2015. *Določanje kompetenčnega modela*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/dolocanje-kompetencnega-modela.html> (25. januar 2015).

Bodner, Sarah L. 2012. *The evolution of job analysis: Competency assessment comes of age*. Center of Study Work Teams. University of North Texas. Dostopno prek: www.pyramidodi.com/papers/competency.pdf (15. maj 2012).

Bon, Marta. 2007. *Trenerji v moštvenih športih*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

--- 2012. *Poznavanje vedenjskih značilnosti za učinkovitejše vodenje rokometne ekipe*. Dostopno prek: www.zrts.si/knjiznica/knj_41.pdf (13. maj 2013).

- Boyatzis, Richard Eleftherios. 1982. *The Competent Manager*. New York: John Wiley.
- Caupin, Gilles, Hans Knoepfel, Gerrit Koch, Klaus Pannenbäcker, Francisco Pérez-Poloin Chris Seabury. 2006. ICB: IPMA Competence Baseline Version 3.0 V *International project management association*. Dostopno prek: <http://users.ntua.gr/jpp/icb3.pdf> (1. januar 2015).
- Chambers, Dave. 1999. *Complete hockey instruction*. 2nd Revised edition. Toronto: Key Porter Books Limited.
- Chelladurai, Packianathan. 2001. *Managing Organizations For Sport and Physical Activity*. Acottdale, Arizona: Holcomb Hathaway Publications.
- Clarke, Linda in Christopher Winch. 2006. A European skills framework? – but what are skills? Anglo-Saxon versus German concepts. *Journal of Education and Work*, 19(3), 255–269. Dostopno prek: http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/2715/1/Clarke_&_Winch_2006_final.pdf (12. maj 2014).
- Coaching Association of Canada. 2012. Dostopno prek: <http://www.coach.ca/> (21. januar 2012).
- Coaching Rolls and Skills. 2012. Dostopno prek: <http://www.brianmac.co.uk/coachsr.htm> (23. januar 2012).
- Coaching 101. 2012. The Coaching Association of Canada. Dostopno prek: <http://www.coach.ca/coaching-101-s13417> (21. januar 2012).
- Convince Oxford English Dictionary. 2014. Dostopno prek: <http://concise-oxford-english-dictionary.en.softonic.com/pocketpc/download> (22. marec 2012).
- Côte, Jean. 2006. The Development of Coaching Knowledge. *International Journal of Sports Science and Coaching* 1(3): 216–222. Dostopno prek: [www.queensu.ca/... JeanCote/CotePublications/ CotePublications2006/SportsScience1to3Cote.pdf](http://www.queensu.ca/...JeanCote/CotePublications/CotePublications2006/SportsScience1to3Cote.pdf) (22. junij 2011).
- Côte, Jean, Bradley Young, Julian North in Patrick Duffy. 2007. Towards a Definition of Excellence in Sport Coaching. *International Science of Coaching Science* 1 (1): 3–17. Dostopno prek: [www.queensu.ca/...JeanCote/CotePublications/ CotePublications 2007/ CoteetalIJCS.pdf](http://www.queensu.ca/...JeanCote/CotePublications/CotePublications2007/CoteetalIJCS.pdf) (22. junij 2011).
- Cushion, Lee Nelson, Kathy Armour, John Lyle, Robyn Jones, Rachel Sanford in Claire O`Callaghan. 2010. *Coach Learning and Development: A Review of Literature*. The National coaching Foundation UK. Dostopno prek: <http://msvsc02-g284nc.uv.netbenefit.com/sites/default/files/Coach-Learning-and-Dev-Review.pdf> (3. september 2012).
- Day, Cris. 1999. *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. London: Falmer.
- Definition and Selection of Key Competencies. Executive Summary. 2005. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (13. maj 2014).
- Dežman, Brane, Janez Drvarič, Tone Krump, Andrej Kobilica, Stojan Fišer in Boris Majer. 2003. *Smernice razvoja košarke v Sloveniji*. Ljubljana: Košarkarska zveza Slovenije.

Dežman, Brane, Erik Štrumbelj in Nadja Podmenik. 2012. *Struktura košarkarske igre in igralna učinkovitost: znanstvena monografija*. Ljubljana: Fakulteta za šport. Dostopno prek: http://www.fsp.uni-lj.si/COBISS/Monografije/Dezman_Struktura_kosarkarske.pdf (19. februar 2015).

Dežman, Brane. 2013. *Osnove teorije treniranja v košarki*. Ljubljana: Fakulteta za šport. Dostopno prek: http://www.kosarka-dezman.com/dokumenti/gradiva/hnzDezman_teorija%20treniranja_skripta.pdf (20. februar 2015).

Draganidis, Fotis in Gregoris Mentaz. 2006. Competency Based Management; a review of Systems and approaches". *Information Manahement & Computer Security*. 14 (1): 51–64. Dostopno prek: http://www.researchgate.net/publication/220208079_Competency_based_management_a_review_of_systems_and_approaches (20. november 2014).

Drucker, Peter F. 2008. *Management: tasks, responsibilities, practicies*. New York: Harper & Row.

Duffy, Patrick. 2011. *New directions in sport coaching*.,13. april. Dostopno prek: www.leedsmet.ac.uk/sport/NDinSC_-_Wed13thApril...(22. januar 2012).

Duffy, Patrick, Hazel Hartley, John Bales, Miguel Crespo, Frank Dick, Desiree Vardhan, Lutz Nordmann, José Curado. 2011. *Sport coaching as a 'profession': challenges and future directions*. Dostopno prek: www.coach.ca/files/Duffy_et_al_2011.docx (15. maj 2012).

Erčulj, Frane. 1995. Vodenje košarkarskega moštva. *Šport* 43 (4): 20–23.

Erčulj, Frane in Mojca Doupona. 2005. Nekateri organizacijski in finančni vidiki delovanja košarkarskih društev v Sloveniji. *Šport*. 53 (3): 67–73.

Ericsson, Andreas K. 2006. *The Influence of Experience and Delibate Practice on the Development of Superior Expert Performance*., 685-706. Dostopno prek: http://www.sisui.drottutbildarna.se/ImageVaultFiles/id_20315/cf_394/Anders_Ericsson.PDF (12. maj 2012).

Ericsson, Andres K, Michael J. Prietula in Edward T. Cokely. 2007. The Making of an Expert. *Harvard Business Review*, 6. julij. Dostopno prek: <http://hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?articleID=R0> (12. junij 2011).

European Network of Sport Science, Education and Employment. 2007. *Review of the EU 5-level structure for recognition of coaching qualifications: Final version*., 1-27. Dostopno prek: http://www.icce.ws/_assets/files/documents/ECC_5_level_review.pdf (12. april 2012).

Evlin, Lim Li Ling. 2011 *The Economics of Basketball*. Singapore: National University of Singapore V *Wiki.nus*. Dostopno preko: <http://wiki.nus.edu.sg/display/2011Sports/The+Economics+of+Basketball> (10. marec 2011).

Evropska komisija. 2009. *Evropsko ogrodje kvalifikacij za vseživljenjsko učenje (EOK)*. Luxemburg. Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti. Dostopno prek: <http://www.nok.si/cms/files/nok/userfiles/Dokumenti%20EOK/evropsko%20ogrodje%20kvalifikacij%20za%20vse%C5%BEivljenjsko%20u%C4%8Denje.pdf>. (17. september 2014).

Evropska listina o športu. 1992. Rados: Svet Evrope.

FIBA. 2011. Dostopno prek: <http://www.fiba.com/pages/eng/fc/FIBA/quicFact/p/openNodeIDs/962/selNodeID/962/quicFacts.html> (1. avgust 2011).

Filipovski, Saša. 2001. Proučevanje nasprotnih moštev in priprava na njih. *Trener ZKTS* 1 (1): 14–22.

Florjančič, Aleš. 2013. *Strokovno organizacijski model košarkarskih dejavnosti univerze v Ljubljani*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Fraser, Munro. 2015. *The five-fold grading system*. Dostopno prek: <http://www-users.york.ac.uk/~aew6/Courses/People%20and%20Quality/Munro.pdf> (12. februar 2015).

Gaines, Cork. 2013. Here Are The Salaries For The Highest-Paid College Basketball Coaches V Business Insider. Dostopno prek: <http://www.businessinsider.com/here-are-the-salaries-for-the-highest-paid-college-basketball-coaches-2013-12?op=1> (2. februar 2015).

Gallimore, Ronald in Roland Tharp. 2004. What a Coach Can Teach a Teacher, 1975-2004: Reflections and Reanalysis of John Wooden's Teaching Practices. *The Sport Psychologist* 18: 119–137. Dostopno prek: www.probasket.es/Doc_Tec/John%20Wooden.pdf (22. junij 2011).

Gallon, J. Arthur. 1974. *Coaching: Ideas and Ideals*. Boston: Houghton Mifflin.

Giannini, John. 2008. *Court Sense: Winning Basketball's Mental Game*. Human Kinetics.

Gilbert, Wade, Jean Cote in Cliff Mallett. 2006. Developmental Paths and Activities of Successful Sport Coaches. *International Journal of Sports Science and Coaching* 1 (1): 68 – 76. Dostopno prek: [www.csufresno.edu/chhs/depts_programs/.../GilbertCoteMallett 2006.pdf](http://www.csufresno.edu/chhs/depts_programs/.../GilbertCoteMallett%202006.pdf) (22. junij 2011).

Golg, Jeff, Rick Holden, Paul Iles, Jim Stewart in Julie. Beardwell. 2010. *Human resource development (theory and practice)*. New York: Palgrave Macmillan.

Goodall, Amanda H., Lawrance M. Kahn in Andrew J. Oswald. 2011. Why do leaders matter? A study of expert knowleadeg in a superstar setting. *Journal of economic behavior & organization*. 77: 265–284. Dostopno prek: <http://www.amandagoodall.com/JEBO77-2011-265-284.pdf> (14. junij 2013).

Greenhaus, Jeffrey in Gerard A. Callan. 2006. *Encyclopedia of career development*. New Delhi: Thousand Oaks, Sage Publications.

Gruban, Brane. 2003. Pri kompetencah ne iščite bližnjic: prenova kadrovske arhitekture podjetij. *Gospodarski vestnik*, 52(28): 48–51.

--- 2004. *Uvajanje modelov kompetenc*. Dostopno prek: <http://www.projektna-sola.eu/upload/Brane%20Guiban,%20ABC,%20Dialogos%20-%20Uvajanje%20modelov%20kompetence.pdf> (3. maj 2015).

Halász, Gábor in Alain Michel. 2011. Key Competencies in Europe: interpretation, policy formulation and implementation. *Europe Journal of Education*, 46 (3): 289–306.

Halgin, Daniel. 2009. *The effect of social identity on career progression: A study of NCAA basketball coaches*. Dostopno prek: www.analytictech.com/ba762/papers/HalginAOM.pdf (22. junij 2011).

Heller, Robert. 1997. Unleashing the Power Within. *Management Development Review* 7 (4–5): 124–126.

International coaching for coach education. 2010. *Building the coaching community across the globe: A strategy for the International Council of Coach Education for the period 2010–2015*. Dostopno prek: http://www.icce.ws/_assets/files/documents/ICCE_strategy_2012.pdf (15. april 2011).

International Council of Coach Education. 2012. Dostopno prek: <http://icce.ws/> (13. maj 2012).

International Sport Coaching Framework: Version 1.1. 2012. Human Kinetics: International Council for Coaching Excellence- Association of Summer Olympics International Federations. Dostopno prek: http://www.icce.ws/_assets/files/news/ISCF_1_aug_2012.pdf (22. december. 2013).

International Sport Coaching Framework, Version 1 .2. 2013. Human Kinetics: International Council for Coaching Excellence- Association of Summer Olympics International Federations. Dostopno prek: <http://hp.sascoc.co.za/files/2013/10/Pat-duffy-ISCFv1.pdf> (22. december .2013).

Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni največji kapital 21.stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.

Jakše, Boštjan, Tanja Kajtna in Matej Tušak. 2006. Stili vodenja vrhunskih trenerjev v ekipnih in individualnih športih. *Sport* 54 (1): 71–74.

Jošt, Bojan in Janez Vodičar. 2014. *Športni učitelj in trener*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Jurak, Gregor, Edvard Kolar, Marjeta Kovač in Jakob Bednarik. 2012. *Management športnih objektov : od zamisli do uporabe*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Jurak, Gregor in Poljanka Pavletič Samardžija, ur. 2014. *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji: 2014–2023*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport: Zavod za šport RS Planica.

Kajtna, Tanja in Renata Barić. 2009. Psychological characteristics of coaches of successful and less successful athletes in team and individual sports. *Review of Psychology*. 16 (1): 47–56.

Key competencies: A developing concept in general compulsory education. 2002. Eurydice. Dostopno prek: http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=503 (20. marec 2012).

Kohont, Andrej. 2005. *Razvrščanje kompetenc*. V Pezdir, Marija Sonja. *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV Založba.

Kohont, Andrej in Ivan Svetlik. 2005. *Uvajanje in uporaba kompetenc*. V Pezdir, Marija Sonja. *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV Založba.

Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Znanstvena knjižica Fakultete za družbene vede.

Kolenc, Nina. 2005. *Deseturni vadbeni program male košarke in njegov vpliv na stopnjo usvojenosti teoretičnih vsebin*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

--- 2013. *Popotovanje- Razmišljanje o košarki in življenju*. Maribor: Subkulturni azil.

Kostopoulus, Nikolaos 2011. Requiring competencies of basketball coaches in Greece. *Biology of Exercise* 7 (1): 41–47. Dostopno prek: <http://www.biologyofexercise.com/images/issues/714.pdf> (23. april 2012).

Kramberger, Anton. 1999. *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Krevsel, Viktor. 2001. *Poklic športnega trenerja*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

--- 2002. *Teme in dileme športa*. Jesenice.

Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu Ljubljana*: Gospodarski vestnik.

Lundvall, Bengt-Åke. 2003. *The Economics of Knowledge and Learning*. Aalborg University: Department of Business Studies. Dostopno prek: http://www.globelicsacademy.net/pdf/BengtAkeLundvall_1.pdf (4. avgust 2013).

Lyle, John. 2011. *Performance or Participation coaching? Which is it?* Dostopno prek: <http://www.apexslm.com/2011/09/19/performance-or-participation-coaching-which-is-it/> (1. december 2013).

Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.

Martin, Josh. 2014. *Could Basketball Ever Become the Most Popular Sport in the World?* Dostopno prek: <http://bleacherreport.com/articles/2178053-could-basketball-ever-become-the-most-popular-sport-in-the-world> (3. marec 2015).

Masquita, Isabel, Sofia Isidro in Antonio Rosado. 2010. Portuguese coaches' perceptions of and preference for knowledge sources related to their professional background. *Journal of Sports science and Medicine* 9: 480-489. Dostopno prek: www.jssm.org/vol9/n3/18/v9n3-18pdf.pdf. (2. januar 2011).

Mayer, Janez, Tomaž Kern, Matjaž Robek in Benjamin Urh. 2005. *Povečanje konkurenčnosti organizacije s sočasnim generiranjem kadrovskih in procesnih sprememb*. Dostopno prek: www1.fov.uni-mb.si/mayer/.../Kompetence-Mayer-Kern-Roblek-Urh.do (12. januar 2013).

Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.

Moen, Frode in Roger A. Federici. 2013. Coaches' Coaching Competence in Relation to Athletes' Perceived Progress in Elite Sport. *Journal of Education and Learning* 2(1): 240–252. Dostopno prek: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jel/article/viewFile/25013/15596> (14. september 2014).

Moore, David. R., Cheng Mei-I in Andrew. R. Dainty. 2002. Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management* 51 (6), 314–319.

Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik in Franc Jamšek. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mulder, Martin, Judith Guiliners, Harm Biesman in Renate Wessenlink. 2009. *The new competence concept in higher education: error or enrichment?* The Netherlands. Wageningen University. Dostopno prek: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDMQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FHarm_Biemans%2Fpublication%2F41182709_The_New_Competence_Concept_in_Higher_Education_Error_or_Enrichment%2Flinks%2F0912f5107ee4eeb0ce000000.pdf&ei=jVX8VPGbNMTgyQOd7YCQAw&usg=AFQjCNHIGzqiCGEX_IWDgXFg2S4l5lqclw (15. februar 2015).

Muršak, Janko. 2001. Kompetence kot osnova razvoja sodobnih sistemov poklicnega izobraževanja. Ljubljana.: *Sodobna pedagogika* 52 (4): 66–78.

--- 2002. *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo: Center RS za poklicno izobraževanje.

Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.

Musek, Janek in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

National Standards for Sports Coaches. 2010. Dostopno prek: <http://www.shapeamerica.org/standards/coaching/> (15. marec 2010).

New, George. 1996. A three-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44–51.

Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.

O'Connor, Donna in Andrew Bennie. 2006. The retention of youth sport coaches. *Change-Transformations in Education* 9 (1): 27–38. Dostopno prek: ses.library.usyd.edu.au/bitstream/2123/.../1/Vol9No1Article3.pdf (1. maj 2011).

O'Leary, Declan. 2009. *The International Council of Coach Education Global Conference, Vancouver, Canada, 12.–15 november*. Coaching in Evrope: The Way Forward. Dostopno prek: www.enssee.eu/ENSSEE/images/stories/.../The_way_forward_final_version (20. marec 2011).

Olimpijski komite Slovenije. 2014. Dostopno prek: <http://www.olympic.si/o-oks/organiziranost/> (12. maj 2012).

Pavlin, Samo. 2007. *Vloga znanja pri profesionalizaciji poklicev*. Ljubljana: Znanstvena knjižica Fakultete za družbene vede.

Pavlovič, Mik. 2000. *Mejniki slovenske košarke*. Ljubljana: Založba Pisanica.

--- *Košarka: teorija in metodika treniranja*. Ljubljana: Bonus Pavlovič.

Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov*. Grosuplje: GV Založba.

Petry, Karen, Karsten Froberg in Alberto Madella. 2005. *Thematic Network Project AEHESIS Report of the third year*. The Institute of European Sport Development and Leisure Studies, German Sport University Cologne. Dostopno prek: www.aehesis.de/images/FilesForDL/reports/aeh_report_3rd.pdf (11. januar 2012).

Phillips, Michael B. in Colby B. Jubenville. 2009. Student-Athletes' Perceptions of Men's Basketball Head Coaches' Competencies at 15 Selected NCC AA Division II Christian Colleges. *Journal of Sport Administration and Supervision* 1, april, 39-51. Dostopno prek: <http://quod.lib.umich.edu/cgi/p/pod/dod-idx/student-athletes-perceptions-of-mens-basketball-head-coaches.pdf?c=jsas;idno=6776111.0001.108> (5. oktober 2013).

Pezdir, Marija Sonja, ur. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Založba.

Poročilo ZKTS-Združenja košarkarskih trenerjev Slovenije za obdobje 01.01.2011 do 31.12.2011. Dostopno prek: www.kosarkarski-trenerji.com/ftp/porocilo_zkts_2011.pdf (15. marec 2012).

Potočnik, Alenka. 2004. *Vodstvena vloga športnih trenerjev ekipnih športov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Reade, Ian, Wendy Rodgers in Nathan Hall. 2008a. Knowledge Transfer: How so High Performance Coaches Access the Knowledge of Sports Scientists?. *International Journal of Sports Science and Coaching* 3 (3): 319–334. Dostopno prek: south-side-athletic-coaching-effectiveness.sswiki.com/.../Knoweldge+Transfer..pdf (22. maj 2010).

Reade, Ian, Wendy Rodgers in Katie Springgs. 2008b. New Ideas for High Performance Coaches: A Case Study of Knowledge Transfer in Sports Science. *International Journal of*

Sports Science and Coaching 3 (3): 235–254. Dostopno prek: south-side-athletic-coaching-effectiveness.sswiki.com/.../Knowledge+Transfer.pdf (22. april 2011).

Retar, Iztok. 2011. *Športni menedžment*. Ljubljana: Novitata, inštitucije za inovacije v športu. Dostopno prek: <http://www.novativa.si/> (14. junij 2012).

Riley, Pat. 2001. *Notranji zmagovalec: Življenjski načrt za timske igralce*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.

Rodrigues, Joao, Ruben Andrade, Amandio Graca in Isabel Mesquita. 2009. Importance Awarded to Knowledge for Coaches and Self-perception of Competence Manifested by Portuguese Basketball Coaches. *Revista de Psicologia del Deporte* 18: 451–455. Dostopno prek: ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v18n3p451.pdf (8. november 2010).

Roe, Robert. A. 2002. What Makes A Competent Psychologist?. *European Psychologist. Hogrefe and Huber Publishers* 7(3): 192–202. Dostopno prek: <https://atmire.com/dspace-labs3/bitstream/handle/123456789/6646/file14682.pdf?sequence=1> (12. februar 2013).

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Sáiz, Sergio Jiménez, Alberto Lorenzo Calvo in Sergio J. Ibáñez Godoy. 2009. Development of Expertise in Spanish Elite Basketball Coaches. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte* 17(5): 19–32. Dostopno prek: <http://www.cafyd.com/REVISTA/01702.pdf> (22. junij 2011).

Santos, Sofia, Isabel Masquita, Amandio Graca in Antonio Rosado. 2010a. Coaches' perception of competence and acknowledgement of training needs related to professional competences. *Journal of Sports Science and Medicine* 9: 62–70. Dostopno prek: www.jssm.org/vol9/n1/9/v9n1-9pdf.pdf (22. junij 2011).

--- 2010b. What Coaches Value about Coaching Knowledge: A Comparative Study Across a Range of Domains. *International Journal of Applies Sports Sciences* 22 (2): 96–112. Dostopno prek: www.sports.re.kr/common/download.jsp?filePath=magazine/...pdf... (2. april 2011).

Sari, Ihsan in Fikret Soyer. 2010. The scope, development, and the characteristics of expertise in sports coaching context. *International Journal of Human Sciences*. Dostopno prek: http://uregina.academia.edu/RaquelPederciniMarinho/Papers/506580/The_scope_development_and_the_characteristics_of_expertise_in_sports_coaching_context (1. februar 2012).

Schinke, Robert J., Gordon A. Bloom in John H. Salema. 1995. *The Career stages of Elite Canadian Basketball Coaches*. 1: 48–62. Dostopno prek: sportpsych.mcgill.ca/.../Career_Stages_Of_Basketball_Coaches_1995.pdf (13. maj 2009).

Sidney, Elisabeth. 1988. *Managing recruitment*. Gower Publishing Company Limited, Hants.

Singh, Parbudyal. 2008. *Job analysis for a changig workplace*. Dostopno prek: pi.library.yorku.ca/dspace/handle/.../6300 (1. februar 2012).

Slivar, Branko. 2008. *Ključne kompetence v katalogih znanj in višješolskih programih*. Zavod RS za šolstvo in šport. Dostopno prek: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Impletum_A6_Kljucne_kompetence_v_katalogih_in_VSS_programih_Slivar_11122008.pdf (15. maj 2012).

Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1994. Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša SAZU.

--- 2014. Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša SAZU. Dostopno prek: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ge=kompetenten (30. 12. 2014)

Spencer, Lyle M. 1991. *Reengineering human resources*. ZDA: John Wiley & Sons, Inc.

Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.

Svetlik, Ivan. 1998a. Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*. Stane Možina, ur. 75–106. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 1998b. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*. Stane Možina, ur. 107–146. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002. Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*. Stane Možina, ur. 101–130. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41 (1–2): 199–211.

Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V Sonja Marija Pezdirc, ur. *Kompetence v kadrovske praksi*, 51–73. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009. Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V Ivan Svetlik in Nada Zupan, ur. *Management človeških virov*, 191–232. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šercar, M. Tvrtko in Igor Brbre. 2007. Prispevek k filozofiji knjižničarstva in informacijske znanosti. *Organizacija znanja* 12 (3): 119–136.

Štefanec, Dejan. 2009. *Kompetence kot temelj kurikularnega načrtovanja v obveznem splošnem izobraževanju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Taylor, David. 2006. *The naked leader: the true paths to success are finally revealed*. Wiley-India.

TheRichest. 2012. *10 Most Popular Sports in America*. Dostopno prek: <http://www.the-richest.com/sports/most-popular-sports-in-america/> (3.marec 2015).

Thompson, Rosemary in Mabey Christopher. 1994. *Developing human resources*. Butterworth- Heinemann Ltd. Oxford.

Torrington, Derk in Laura Hall. 1991. *Personnel management (HRM in action)*. Prentice Hall, Hertfordshire.

Treven, Sonja. 1998. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik-Zbirka Manager.

Tršan, Andrej. 2007. *Ekonomska analiza košarkarske dejavnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Turk, Dunja. 2003. Kompetence je treba najprej natančno definirati. *Finance, kadri in kariera*. Ljubljana, 21. marec, 19.

Tušak, Maks in Matej Tušak. 1995. *Psihološke osnove treniranja*. Ljubljana: Inštitut za šport.

--- 2001. *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.

Tušak, Matej, Robert Misija in Aleš Vičič. 2003. *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Ušaj, Anton. 1997. *Osnove športnega treniranja*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Verbinc, France. 1982. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode za usposabljanje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Zauderer, Donald G. 2006. Leadership Lessons from World-Class Coaches. *The public manager*, 20–25. Dostopno prek: www.dzauderer.com/coaches.pdf (14. maj 2009).

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2015. *Opis poklica: športni trener*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1263&Filter= (20. februar 2015).

Združenje košarkarskih trenerjev Slovenije. 2011. Dostopno prek: <http://www.kosarkarski-trenerji.com/index.php?st=predstavitev> (9. november 2011).

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Walls, Jerry L., Gregory Bassham in Dick Vitale. 2007. *Basketball and philosophy: thinking outside the paint*. University Press of Kentucky.

Weightman, Jane. 2004. Optimizing the People Contribution V *Managing people 2nd*, Jane Wightman, 103-116. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/794F8546-0072-41E6-8A9A-7325F3880CC0/0/0852929943SC.pdf> (15. februar 2015).

Weinart, Franz.E. 2001. Concept of Competence: A Conceptual Clasification. V D.S. Rychen in L. H Slganik, ur. *Defining and Selecting Key Competencies*, 45–67. Seattle, Toronto, Bern, Goetingen: Hogrefe and Huber Publishers.

Wennington, Bill in Kent McDill. 2004. *Bill Wennington's Tales from the Bulls Hardwood*. Sports Publishing LLC.

Wilcox, Yuanjing. 2012. *An Initial Study to Develop Instruments and Validate the Essential Competencies for Program Evalvators*. ZDA: University of Minesota. Dostopno prek: <http://conservancy.umn.edu/handle/11299/132042> (20. december 2014).

PRILOGE

PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA UDELEŽENCE DELAVNIC

Nina Kolenc, prof. šp. vzg.,
Študentka HRM, FDV, UL

PODATKI O UDELEŽENCIH FOKUSNE SKUPINE *

Ime in priimek: _____
Leto rojstva: _____
Šola, ki sem jo končal: _____
Naziv, ki sem ga pridobil: _____
Izobrazba na področju trenerstva: _____
Košarkarski klub: _____

A. 1 ŠPORTNE IZKUŠNJE- V KOŠARKI:

A. 1.1 Leta treninga: _____ (skupaj leta)

A. 1.2 Košarke športne izkušnje sem pridobil: (Poglejte oba stolpca in obkrožite DA/NE.)

Športu za vse/ Množičnem športu	V vrhunskem športu
Osnovna šola DA NE	ml. dečki DA NE
Srednja šola DA NE	st. dečki DA NE
Univerzi oz. višji šoli DA NE	kadeti DA NE
Veteranski šport DA NE	mladinci DA NE
Športna rekreacija DA NE	člani DA NE
	v državni reprezentanci DA NE

A. 1.3 Ali ste kadarkoli bili: (Prosim, obkrožite.)

a) kapetan ekipe: DA NE

b) član prve postave/član prve peterke: DA NE

A. 2 DRUGE IZKUŠNJE V ŠPORTU

A.2.1 Ukvarjal sem se še z naslednjimi športi: (ime športa + leta treninga)

B. TRENEŠKE IZKUŠNJE V KOŠARKI

B. 1 Trener sem/bil skupaj _____ let (Prosim, dopišite.)

B. 2 Treniral sem naslednje ekipe (Poglejte oba stolpca in prosim, obkrožite DA/NE.)

V športu za vse	V vrhunskem športu
Osnovna šola DA NE	ml. dečki DA NE
Srednja šola DA NE	st. dečki DA NE
Univerzi oz. višji šoli DA NE	kadeti DA NE
Veteranski šport DA NE	mladinci DA NE
Športna rekreacija DA NE	člani DA NE
	v državni reprezentanci DA NE

B. 3 Trenutno imam licenco za košarkarskega trenerja _____ (Prosim, dopiši.)

C. USPEŠNOST V ŠPORTNI IN TRENEŠKI KARIERI

C. 1 Ali ste kot športnik (košarkar) bili uvrščeni med prve 3. ekipe v državi? DA NE

Če da, v kateri kategoriji? (Dopišite, prosim.) _____

C. 2 Ali ste kot košarkarski trener imeli uvrstitev med prve 3. ekipe v državi? DA NE

Če da, v kateri kategoriji? (Dopišite, prosim.) _____

ZA VAŠE ODGOVORE, KI BODO BISTVENO PRIPOMOGLI K ORISU KARAKTERISTIK TRENERJEV, UDELEŽENCEV FOKUSNE SKUPINE, SE ISKRENO ZAHVALJUJEMO!

*V vprašalniku, zaradi njegove boljše preglednosti, uporabljamo le moški spol.

Nina Kolenc, prof. šp.vzg.

Vir: Dežman in drugi (2003).



PRILOGA C: DOBESEDNI PREPIS SREČANJA PRVE FOKUSNE SKUPINE

Kraj in datum: Licenčni seminar ZKTS, Zreče, 22. 9. 2012

Število udeležencev: 7

Obseg video gradiva: 133, 28 minut

Prepise uredila: Nina Kolenc

Nina Kolenc (v nadaljevanju NK): Dobrodošli in hvala vsem, da ste se udeležili. Vidim, da imate ogromno izkušenj (op. a. izrečeno na podlagi hitrega pregleda odgovorov respondentov pred izvedbo FS). Prav je, da se vam predstavim. Sem Nina Kolenc, profesorica športne vzgoje. Nekoč sva bila z FS12 sošolca tudi na usmerjanju košarke. Včasih sem igrala košarko tudi v državni reprezentanci Slovenije, izkušnje imam iz ZDA. Igrala sem v košarkarski reprezentanci, ki se je uvrstila na EP kot prva ženska ekipa v Sloveniji.

FS17: Z mojo ženo sta igrali skupaj.

NK: Drži. Danes se bomo pogovarjali o kompetenčnem profilu košarkarskega trenerja v Sloveniji. Pri tem mi bo pomagala dr. Ljudmila Kolenc (v nadaljevanju LK). Ta metoda, ki jo danes uporabljamo, so fokusne skupine, kar pomeni skupinski pogovor, kjer se lahko prosto pogovarjate, izražate svoja mnenja, stališča, nič ni narobe, vse je odprto, vse je anonimno. Kako bo pogovor potekal? Najprej bomo od nalog prišli do kompetenc, kaj mora trener delati, začetnik, vrhunski trener, znotraj množičnega športa, vrhunskega športa. Razložili morda tudi trenerja za mlajše starostne skupine, za starejše. Če so razlike, če ni. Če je in kakšna bi morala biti razlika v izobraževanju in usposabljanju? To je to. Dobili ste papirje oziroma soglasja za sodelovanje in jih podpisali. Prosila bi, da na vprašanja vsak poda svoje mnenje. Za vsak list- flipkart- imamo približno 10 minut časa. Te liste bom obesila na steno, da bo lažje, da bo vidno. Če ima kdo kakšno idejo, naj preprosto pove. Končali bomo ob 16.15.

Prosim najprej, da se predstavite.

FS15: Jaz sem FS15. Kar se tiče trenerstva sem začetnik. Aktivno sem prenehal z igranjem letos. Pred kratkim sem se angažiral kot trener v Komendi. Prevzel sem kadetsko mladinsko in člansko selekcijo. To je to. Kar se tiče trenerstva, sam nimam veliko izkušenj. Imam igralske izkušnje in tako nekako črpam iz tega. Zaenkrat.

NK: Hvala.

FS16: Jaz sem FS16. Zelo podobno kot on sem sedaj prenehal igrati. Sem pomočnik trenerjev KK Krka. To je vse. Podobno kot on.

NK: Hvala.

FS13: Jaz sem FS13. Za razliko od predhodnikov je pri meni obratno. Imam 35 let izkušenj v trenerstvu, v različnih starostnih kategorijah, večinoma z dekleti. Moj igralski staž je kratek- 8 let.

NK: Hvala.

FS12: Jaz sem FS12. Igral sem 15, 16 let. Trenerstvo opravljam 13 let. Treniral sem začetnike učence od 1. razreda OŠ naprej vse do igralcev 1. Članske lige. Šel sem tudi v tujino, po izkušnje. V bistvu sem treniral vse, kar je možno v Sloveniji.

NK: Hvala.

FS11: FS11. 20 let sem trener. Treniral sem od najmlajših do članov. Član različnih reprezentanc Slovenije. Bil sem dve leti v tujini, v Sarajevu Torej na področju bivše Jugoslavije, ki je kar kompetentna za košarko.

NK: Hvala.

FS17: Igral sem 20 let na malo nižjem nivoju kot ona dva (op. avtorice: pokaže na FS15 in FS16). Zadnjih 10 let sem opravljal oboje, bil sem trener in igralec. Sedaj sem že 7-8 let samo trener. Treniral sem kadete, mladince, vse do članov.

NK Hvala.

FS14: Sem FS14. Vrhunski košarkar nisem bil nikoli. Približno 20 let sem trener. Sem trener v Litiji že vrsto let od najmlajših pionirjev do članov. Sem vodja mladinskega pogona in trener. 7 let sem aktiven trener v reprezentancah, od tega sem 4 leta samostojno vodil mladinsko in kadetsko reprezentanco. Tudi letos sem bil na mladinskem EP, drugače pa imam ekipe 1, 2 B ali nekaj podobnega.

NK: Ogromno izkušenj torej. Gremo torej k prvemu vprašanju. Pri tem bomo samo evalvirali. Kakšne naloge opravlja trener? Pomagali si bomo z že napisanimi nabori nalog, ki jih trener opravlja. Skupaj bomo evalvirali, kaj menite. Trener: dopiši naloge ...

Bi še kaj dodali?

FS12: Selekcionira.

FS12: Kaj to pomeni menedžira- upravlja s sistemom in vse to. Ja.

FS15: Vzgaja. Mlajše ali pa tud starejše.

FS17: V mladinskih pogonih pa tudi v prvih klubih od štiri navzdol je tudi šofer (*smeh ... vseh*).

FS12: Fizioterapevt, maser ...

NK: To so že vloge.

FS12: V Sloveniji tako pač je.

FS13: To v bistvu spada pod organizira – menedžment.

Vsi: Da.

FS13: To je v bistvu širok spekter. V nižjih klubih oziroma v ženskih klubih vse bazira na enem človeku, z malo pomoči.

FS11: Komunicira s starši , upravnim odborom, publiko.

FS12: Novinarji, hišniki.

NK: Te odgovore bom sedaj nalepila na steno, da se bomo lažje pogovarjali. V nadaljevanju se vprašajmo, kakšni bi mi morali biti. Kakšne izkušnje, znanja, spretnosti, sposobnosti bi morali imeti? Zanima nas trener začetnik v množičnem športu. Podobno, kot ste prej odgovarjali pri izjavah, gre pri slednjem terminu za šolsko košarko, rekreacijo, veteranski šport. Pri vrhunskem tekmovalnem športu je mišljen klubski šport oziroma košarka v klubih. Kakšen mora bit trener začetnik v množičnem športu in kakšen v vrhunskem športu? Začeli bi s trenerjem začetnikom v množičnem športu, v šolah na primer . Kakšen mora biti?

FS12: Bistveno bolj toleranten v množičnem, gotovo. V vrhunskem praktično napak da ni.

FS11: Prilagodljiv.

FS13: Bolj organizator. Bolj organizatorske sposobnosti kot trenerske.

FS11: Strpen.

FS12: Samo to, ali lahko preidemo k vrhunskemu trenerju.

NK: Najprej bi množičnega trenerja, vendar če želite lahko gremo tudi k vrhunskemu, in potem nazaj k množičnemu.

FS12: Zagotovo mora strmeti k vrhunskemu dosežku. Umerjen k jasnemu, vrhunskemu cilju, nepopustljiv.

FS1, FS16: Dosleden.

FS12: Vztrajen v vrhunskem športu. Poizkusiš, pa ne « rata» takoj.

FS13: Vzgojitelj bi mogel biti v obeh kategorijah. Sploh, če se z mlajšimi ukvarja.

FS12: Obadva trenerja, množični in vrhunski, morata biti odprta za nove ideje. Pa hkrati obadva morata biti kritična, ali je vredno to ali ni. Zakaj takrat dela to? Pa če je prav.

FS13: Da sprejema kritiko.

FS11: Sprejemljiv mora biti.

FS15: V množičnem ni potrebno, da veliko ve.

LK: Česa?

FS15: Lahko je začetnik v pravem pomenu besede, ne rabi ne vem kakih kompetenc.

FS12: Da ne naredi kake škode.

FS15: Je samo, da samo usmerja. Za vrhunski šport je potrebno biti bolje usposobljen.

FS13: Za vrhunski šport moraš imeti neko izobrazbo in izkušnje.

FS12: Precej moraš biti ambiciozen.

FS17: Izredno odprt za učenje novih stvari, za spremljanje vsega kar se dogaja.

NK: Kje, v vrhunskem ali množičnem športu?

FS17: Predvsem v vrhunskem športu. Ni nič narobe, če tudi v množičnem. Predvsem v vrhunskem. Praktično spremljati vse, kar se dogaja.

NK: To je trener začetnik. Bi morda še kdo kaj dodal? Dajte še ostali. Pri teh odgovorih ni nič napak. Odgovori so anonimni. Vsak odgovor šteje, saj gre za kvalitativno metodo, po kateri se analizirajo posamezni odgovori.

Tišina.

NK: Dobro, zdaj smo na to vprašanje odgovorili. Sledi podobno vprašanje, vrhunski trener v množičnem in vrhunskem športu. Kakšen mora biti?

FS12: Pedagog v množičnem. V vrhunskem mora biti pa menedžer.

FS11: V množičnem se mora znati spustiti na nižji nivo, prilagoditi se mora množici. Vrhunski mora biti dosleden.

NK: V tem primeru govorimo o trenerju ekspertu. Kakšen je še?

FS15: Avtoritativen.

FS17: Zelo vpliven, saj vpliva tudi na druge sfere.

FS13: Vsekakor vrhunski trener mora vedeti vse o športu, ki ga trenira, ne samo o košarki, če govorimo o košarki, ampak tudi kaj drugega zraven. Širok spekter znanja.

FS12: Mora biti sposoben poslušati ljudi, takih je zelo malo.

LJ: Kje pri množičnem ali vrhunskem?

FS12: Predvsem vrhunski. To je danes tako zakompliciran sistem, da verjetno od psihologa, do ne vem koga, doktorja, fizioterapevta ...

FS14: V množičnosti moraš znati poslušati, sicer ti bodo ušli. Če boš preveč zahteval ...

FS12: Vrhunskost se da meriti v rezultatu, množičnost se težko meri v rezultatu. Če je nekdo bil osem let zapored prvak v pionirskem festivalu, je to že blizu tekmovalnega oz. na poti k vrhunskemu.

NK: Torej kakšen mora biti, smo rekli, da: pedagog, spustiti se mora znati na nižji nivo oz. se zna prilagoditi pri množičnem športu, pri vrhunskem smo rekli, da mora biti: menedžer, dosleden, avtoritativen, vpliven, razgledan, mora znati poslušati.

LK: Smem zmotiti malo.

NK: Seveda.

LK: Kompetence naj bi vsebovale znanja, izkušnje, spretnosti. Mogoče, da vas malo usmerim. Da se znajde v neprijetni situaciji in je sposoben strokovno odreagirati. Mogoče, da vas malo zapeljem.

FS16: Vse to mora imeti, da je lahko vrhunski.

LK: Kakšne?

FS12: Hladnokrven. Hladnokrven, da v določenem trenutku naredi pravo stvar.

FS15: Če pogledam samo vprašanje, kakšen mora biti vrhunski za vrhunsko ekipo. Omenjali ste izkušnje, znanje, te stvari. To je relativno, ker poznamo trenerje, ki imajo zelo veliko znanj in izkušenj in nimajo uspehov, ali pa ravno obratno. Ne rabiš imeti, ni nujno, da imaš izkušnje. Je plus, da imaš izkušnje in znanje. Marsikdo je lahko brez tega vrhunski trener. Teh je sicer malo, vendar so.

FS16: Tako kot je prej rekel, če se meri po vrhunskosti, po rezultatu, potem ni nujno, da ima znanje. To, kar mi razumemo (pogleda na trenerje). Ima pa rezultat.

FS17: Pri vrhunskem trenerju je bolj pomembno danes, da si menedžer, da v predsezoni zbereš prave igralce, kot pa sam trening. To je po mojem mnenju bolj pomembno, da trener zbere prave igralce za ekipo. Igralce glede na karakter, kvaliteto za ekipo- slednje je bolj pomembno od samega treninga.

FS11: Mora znati selekcionirati.

FS13: Moraš imeti karizmo, da znaš te igralce, zvezde voditi.

FS14: Karizmatičnost je zelo pomembna.

FS11: Karizmatičnost.

FS13: Da te igralci spoštujejo. Če imaš dobro ekipo.

FS17: Imaš cel kup ekip, ki imajo denar, nimajo pa uspehov.

NK: Kaj pa trening, tekme? Povezano na izobraževanje, menedžiranje?

FS12: Prilagoditi se moraš vsaki situaciji. Na primer, se ti zgodi, da se nekdo poškoduje, pa moraš iz tega priti ven. Se ti zgodi pred tekmo, pa moraš iz tega priti ven.

FS13: Mora biti tudi psiholog. Ti vrhunski igralci so še zmeraj mladi, odraščajoči, niso vsi še formirane osebnosti.

FS11: Znati komunicirati z mediji.

FS16: In z igralci.

NK: Komunikacija, ja.

FS15: Če gledam kot igralec, pošten – za vrhunskega. Mogoče tudi množičnost.

FS17: Eh, ampak malo prevaranta moraš biti.

Ostali se strinjajo.

LK: Kje, kateri?

FS17: Da igralca »nategneš«, da ga prepričaš, da nekaj narediš.

FS15: Da ti verjame.

FS17: Prevarant, manipulator.

FS15: Pa general.

NK: Še kaj?

FS15: Diktator.

LK: Kje pa?

FS12: Spodaj je lahko *(pokažejo na vrhunski šport)*.

FS15: Se hecam, ne ...To je za intermezzo, se hecam.

LK: Dobro.

NK: Zdaj pa razlike, naloge ki jih trener opravlja v množičnem športu in vrhunskem športu. Na splošno. Ali so kakšne razlike?

FS12: Prav trenerjeve naloge ali nivo dela?

NK Naloge, od začetne do končne. To, kar smo v začetku povedali. Pokažem na prvi plakat. Ali je kakšna razlika v nalogah, množični in vrhunski?

FS12: To samo trening ali na splošno?

NK Na splošno.

FS12: Če vzamemo teh 10 nalog, se v množičnem športu ukvarjamo z drugačnimi problemi kot vrhunskem. Razlika je v deležih teh nalog.

LK: Katere?

FS12: Dejansko so problem. Ko pride rezultat v vrhunskem športu, so pomembni medosebni odnosi med igralci. Pri množičnosti so tisti, ki radi pridejo do tistih, ki so bolj tolerantni, in ne zahtevajo nekega nivoja. Medtem tukaj, ko so igralci v vrhu športa, pa želi vsak biti v prvem

delu. To je potrebno uskladiti. Tu mora biti menedžer. Tam mora biti malo prevarant, manipulator. Tako kot je FS17 rekel.

FS13: Naloga trenerja množičnosti je, da tako zmotivira, da se čim več ljudi ukvarja s športom, ali so to otroci ali odrasli. Medtem ko se danes ukvarjaš v vrhunskem športu s točno določeno skupino ljudi, ki si jih sam sestavil ali pa so ti jo drugi sestavili.

FS17: Spodaj (*pokaže na vrhunski šport*). Mejna naloga je izbira štaba, ljudi. Izbira, selekcija ljudi, s katerimi boš delal. Tako trenerji kot igralci v končni fazi. Izbira ljudi, ki jim zaupaš in bodo naredili to, kar od njih zahtevaš.

FS12: Trener v vrhunskem športu mora dejansko vse bolj nadzirati, tako na igrišču kot izven terena. Kaj se z njimi dogaja? Nek nivo, red, ki ga imajo. Pri množičnem to ni tako izraženo.

FS13: Plan dela je v vrhunskem športu je izdelan v nulo. Tu ni dosti prostora za improvizacijo. V množičnem je zelo prilagodljiv, če prideta 2 ali 100 ali 1000.

FS12: Evalvacija je pri množičnosti lahko enkrat na mesec, pri vrhunskem športu pa je lahko po vsakem treningu, po vsaki akciji. Vrhunski trener se na vrhunskem nivoju težko ukvarja z asistiranjem. Pri množičnem se lahko ukvarjaš z asistiranjem. Če na primer delaš v košarkarski šoli, si lahko asistent. V vrhunskem športu si težje.

FS11: V množičnosti mora bolj na široko gledati na stvari. Ni tako strogo usmerjen na eno stvar kot v vrhunskem športu. Je strogo usmerjen na nekaj in na tem gradi ekipo.

FS12: Pri vrhunskosti se ukvarjaš s svojimi ljudmi, ki si jih predhodno selekcioniral. Pri množičnosti se ukvarjaš z vsem, z organizacijo dvorane, bog ne daj z denarjem, sponzorji. Ni samo tisto, kar se dogaja na igrišču. Je bistveno širše vse skupaj.

NK: Ko smo zbirali skupine, smo naredili tako, da imate različne kompetence z razlogom, da se dopolnjujete med pogovorom. Nič ni napačnega.

LJ: Če se smem vključiti. Prosila bi tiste, ki se še niste vključili, da se vključite.

FS16: Je že vse povedano, več ali manj. Pri vrhunskem so naloge zreducirane na minimum, na igralce in štab. Med sezono se ukvarjamo samo z igro. Ukvarja se s taktika vodenja - kako bo vodil trening, kako tekmo.

NK: Bomo šli naprej. Kakšne so razlike med kompetencami trenerja v množičnem športu in kakšne v vrhunskem športu?

LK: Prej smo imeli naloge, sedaj so kompetence.

FS15: Kaj razumete pod kompetence?

LK: Kakšen mora biti. Kaj dela, naloge, kakšen mora biti, to so kompetence. Za kaj mora biti usposobljen? Kaj mora biti sposoben reševati? Poklic je takrat, ko trener rešuje probleme svojega področja. Za to je usposobljen. To so kompetence. Kakšen mora biti? Kakšen mora biti po vašem mnenju za množičen šport, za vrhunski šport? Nekaj smo jih že predhodno našeli.

NK: Kakšne so razlike?

FS14: Bolj odprt, bolj komunikativen v množičnem. V vrhunskem da nalogo in to morajo igralci poslušati. V množičnem se moraš se približati igralcem na tak preprost način.

FS15: Bolj strpen v množičnem.

FS11: Avtoritativen v vrhunskem.

FS12: Ali tukaj samo razlike gledamo?

NK: Sedaj smo jih našeli, sedaj pa gledamo samo razlike.

FS12: Podobno, vendar na različnem nivojih izvajaš različne stvari. Pri vrhunskem, še enkrat, težiš k vrhunskosti. Pri tem podrediš vse temu, življenje in vse ostalo. Če vse tako črno belo prikažemo, potem je vrhunskost teror, zelo karikirano povedano, dočim množičnost pa je neka »uživancija«. To je sicer grda primerjava, ampak v tem stilu. Dejansko pri vrhunskosti ni žrtev. Cilj je Machiavelli varianta - cilj upravičuje sredstva. Pri množičnosti se vse dogaja zaradi nekega uživanja, zaradi nekih dobrih namenov. No, saj pri vrhunskem naj bi bili tudi dobri nameni.

NK: In kakšen mora biti trener, da lahko bolj uživaš? Množičnost?

FS12: Saj mora biti odprt, strpen, komunikativen.

FS12, FS11: Prilagodljiv

FS12: Znati mora v pravem trenutku spustiti zadevo, prilagoditi nivoju, bom rekel.

FS13: Velika razlika je med nivojem znanja. Čeprav smo že prej rekli, da vrhunski trener ni nujno vrhunsko izobražen.

FS12: Tudi pri množičnosti moraš biti dosleden, ne moreš biti nedosleden. Pod doslednost se smatra, da redno hodiš na trening. Enkrat te ni, si še vedno dosleden. V vrhunskosti doslednost pomeni drugače. Na primer, ko opaziš napako, ustaviš trening in jo popraviš. Napaka na ali izven igrišča. Pojmi se med obema skupinama- množičnost, vrh – zelo prepletajo, samo pri tem v različnih intenzivnostih se pojavljajo na različnih stvareh. Strpen

mora biti tudi v vrhunskem športu. Vemo, kaj je Gerša naredil deset let nazaj, rekel je, da so črnci neumni ali da so podobni opicam- nekaj v tem stilu. To sam pomeni, da je bil nestrpen. Na drugem nivoju, na drugačen način mora vse skupaj delovati.

NK: Še kdo?

FS12: Saj pravim, v različnih intenzivnostih, deležih se pojavljajo različne stvari. Tam tako, tam tako. Te besede pa so zelo podobne.

NK: Gremo naprej. Zdaj bomo pogledali, če obstajajo še znotraj tega razlike med treniranjem mlajših in starejših starostnih kategorij? Na primer med pionirji in člani? Zdaj smo pri nalogah, kakšna je razlika glede tega pri nalogah, mlajši oz. starejši?

FS12: Kaj pomeni mladi vrhunski?

NK: Hvala za vprašanje ... razložim in pokažem na posterje ... Pionirji v klubih. U 10, U 12 v klubih.

FS12: A potrebujejo starejši v množičnosti sploh trenerja? Ok, če jaz prav razumem. Ok. V veteranski ligi imajo enega trenerja. To so stari igralci. Ki znajo sebe usmerjati. Tisti tam ni njihov coach, malo jih usmerja. To so stare igralko in igralci, ki se znajo sami prilagoditi sistemu. To je, če se pogovarjamo o veteranih. *(Niso enotni.)*

FS15: Eni imajo trenerja. *(Govori o ekipi.)*

FS11: Rabijo trenerja, da se ne skregajo. Tu se menijo, pa se ne morejo zmeniti -pokaže na ostale.

FS11: Po rekreaciji gredo plačat pijačo, potem pa lahko gre trener. *(Smeh.)*

NK: Kaj pa, če se kdo poškoduje?

1: Na urgenco ga trener odpelje.

FS12: Ta trener je bolj organizator. Priskrbel bo dvorano za trening, priskrbel bo denar, gajbo piva bo kupil. Spet je bolj organizator.

FS13: Organizator ja. Pri mladih si pa vseeno vzgojitelj.

NK: To je to.

FS16: Rekel bom za vrhunske. Pri mladih uči stvari, pri starejših upravlja, zahteva stvari, ki jih morajo izvesti. Ima zelo malo časa, da jih uči. To je po mojem glavna razlika.

FS13: Enako. Pri mlajših jih uči, pri starejših samo zahteva, da to naredijo.

NK: Izvršijo?

FS13: Ja.

FS12: Pri mladih vrhunskih selekcionira, pri mladih vrhunskih ne selekcionira. Dobrodošel je vsak.

FS11: Ključna razlika je to. Pri vrhunskem je selekcija narejena, pri množičnosti je ni.

FS12: Pri vrhunskem športu se vse izvaja na bistveno višjem nivoju, bolj intenzivno, bolj natančno in tako naprej.

NK: To glede intenzivnost je povsod. Je še kaj takega glede nalog?

FS12: Ne samo naloge, količina nalog je glede na nivo nekajkratna. Količina dela, tekem, treningov itd. Krožki so najmanj dvakrat na teden, medtem ko je trening je pa vsak dan.

NK: Kako je glede planiranja treninga.

FS13: Pri množičnem planiraš kakšno akcijo, kdaj bo, pri vrhunskem planiraš vsako minuto. To je velika razlika.

NK: Tu so osnovne, tu je pa bolj specializirano.

FS13: Tu pa je čisti mikrociklus, je vrhunski šport.

FS12: Organizacija sama. Če imaš 30 otrok in dve žogi in dva koša, se s tem ukvarjaš. Pri članih, selekcijah imaš vse to in s tem se naj ne bi ukvarjal. Vsi klubi naj bi imeli kadrovske, materialne, infrastrukturne pogoje zagotovljene. Naj bi imeli, pravim.

NK: Ali kdo asistira komu drugemu pri mlajših, starejših?

FS12: Desno spodaj (*pokaže na starejše v množičnosti*) zagotovo ne asistira. Pri starejših vrhunskih je tega- asistiranja misli- najmanj. Mladi vrhunski in mladi množični trenerji asistirajo, ker je to na nek način njihova obveza, ki je povezana z ambicioznostjo, ki je "muss", če želi kasneje napredovati.

NK: Še kdo kaj?

LK: Kje pa rešuje probleme?

FS13: Vedno več problemov je spodaj (*misli na starejše*) kot zgoraj (*misli na mlajše*).

LJ: Kje levo ali desno?

FS13: Spodaj levo (*starejši v vrhunskem športu*) jih je več kot spodaj desno (*starejši v množičnem športu*).

FS11: Morda več kot spodaj desno (*starejši v množičnem športu*).

FS13, FS12: (*Pritrjujeta.*)

FS12: Spodaj je nekakšen vzvod, na katerega smo vsi občutljivi -denar. Tam se marsikakšen problem da rešiti z denarjem, pri članih. Tega pri mlajših kategorijah ni. Neko obnašanje pri starejših lahko rešiš, da ga udariš po žepu in veš, da tega nikdar več ne bo naredil. Ali pa mu prekineš pogodbo. Medtem ko pri mladih pa tega fanta ali punco rabiš in zato se moraš pogovarjati, ker ne hodi več na treninge. Ker se mu začne mešati in ne bi rad hodil na treninge ter bi rad prestopil v drug klub, na primer, in tako naprej.

NK: Bolj pedagoški pristop?

FS12: Ja, recimo, bolj pedagoški pristop.

FS16: Tudi pri vrhunskih mladih mora bit pedagog, se meni zdi. Za razliko od starejših, kjer je primaren rezultat.

FS17: Težko je v en kvadratak dati različne klube, različne pogone. Jih je nekaj, ki bi sodili med vrhunske starejše, cel kup je pa takih, ki sodijo v množičnost. Je zelo različno.

NK: Saj zato pa govorimo o tem.

FS17: Že sami klubi so različni. Že sami kadeti mladinci spadajo v tisti kvadratak levo spodaj. Med klubi je toliko razlik v nivoju, da je težko vse stlačiti v en kvadratak. V Olimpiji imaš na primer v mladinskem pogonu, tako kot je on rekel, jih udariš po žepu, ker dobivajo denar za to, kjer so. Enako je v Krki. Verjetno v Zrečah tega ni.

FS12: Pred tekmo ne moreš hoditi ven, ker igraš tekmo.

NK: Torej znotraj tega so še razlike.

FS17: Gotovo ni isto ...

NK: Kaj še? Pedagoški pristop? Še kaj?

FS12: Morda bi pri mladih trener moral znati prilagoditi, kdaj ima kdo dosti. Npr. kakšen visok igralec, ki zamuja razvoj. Treba je znati oceniti pri tistih, ki se grejo vrhunski šport, kdaj ima dečko ali punca dosti, kdaj ne more več. Spodaj.

FS17: Naloga pri mladih vrhunskih je, da trener spremlja pri igralcih, kaj se dogaja v šoli pa doma. Da ve, kaj se s fanti, puncami dogaja doma. Da ve, kaj se s fanti ali puncami dogaja.

NK: Torej ga na nek način pripravlja za življenje?

FS17: Enostavno mora, če hoče, da bo na treningu. Na nek način jih vzgajaš. Glede na njegov razvoj in udejstvovanja v šoli in kaj on dela v prostem času.

FS12: Pozabili smo reči sodelovanje s starši pri vrhunskih mladih. Pri množičnosti mladih je drugače, to so krožki v šoli, tja pride s starši, ga poberejo, nimaš s starši kaj dosti kontakta. Tu nimaš kaj dosti kontakta s starši. V Sloveniji je dosti pogosto, da igralci gredo v drug kluba, tu se je potrebno pogovoriti s starši glede pogodb in ostalega.

NK: Kaj pa tukaj?

FS12: Tu ga samo procenti zanimajo. Nič drugega.

NK: Kje?

FS12: Pri vrhunskem. *(Več jih govori hkrati.)*

FS11: Pri vrhunskem gre za bolj za usmerjenost v eno stvar, ne ukvarja se na široko, bolj se ukvarja s svojo ekipo. Bolj ima specialne zahteve. Zanimajo ga samo ekipa, samo tekme, nič drugega. Ne zanimajo ga starši, ono, ono. Fokusiran je samo na eno stvar, kar za vse ostalo ne velja.

NK: Meni kdo slučajno drugače?

FS12: Tam, ko so vrhunski sodelujejo z agenti, takšnimi al drugačnimi.

NK: Že ko so mladi?

FS12: Kar oboji ...

NK: Gremo naprej. Zdaj bomo pogledali razlike v kompetencah, mladi in starejši? Prej smo govorili o nalogah, sedaj so kompetence. Kompetence smo poenostavili s vprašanjem: kakšen mora biti. Npr. kakšne izkušnje mora imeti? Komunikativnost ... Če so kake razlike?

LK: Kakšen mora biti za množičen, kakšen za vrhunski?

FS12: Pri množičnem športu mora biti, tako kot sem že prej vsak dvakrat rekel, odprt. Pri mladih, vrhunskih mladih mora biti odprt, mora se biti sposoben pogovarjati s starši. Pri članih to ni nujno. Pri članih se ne bo pogovarjal s starši, agenti.

NK: Še kaj, prej smo rekli o pedagoškem pristopu?

FS11: Pedagoški pristop. Spodaj in zgoraj.

FS12: Pri množičnosti moraš biti pedagog, pri vrhunskem pa moraš ubrati tudi kakšne metode, ki jih uporabljaš v šoli in z množičnostjo nimajo kaj skupnega. Včasih moraš nekomu pred vsemi povedati, kar mu gre. V šoli bi to pomenilo, da bi letel iz službe. Ja dejansko, ker drugače ne razume.

FS11: Pri množičnosti mora biti prilagodljiv. In pri mladih in pri veteranih. Se ga kdo napije in ga ni na tekmo. Ali pa gre na smučanje, namesto da bi prišel na trening.

NK: Še kaj?

FS12: Pri vrhunskih starejših mora biti rezultatsko usmerjen. Tukaj mora bit tako. Saj ciljajo na nas.

NK: Ambicioznost?

FS12: Ambiciozni so lahko vsi. Lahko si ti privoščiš pri mladih, da boš v dveh letih imel 300 otrok na šoli. Pri vrhunskih mladih si lahko ambiciozen in si zadaš, da boš z leto mlajšo ekipo prišel med osem v Sloveniji. Dočim, tule pa je rezultat. Npr. Krka, njihova ambicija v letošnji ligi je biti državni prvak, pokalni prvak, prvak superpokala, biti prvi povsod, kjer nastopajo.

FS17: Cilji so drugačni.

FS12: Mogoče imaš cilj pri mladih, da se je nekdo naigral, da eno, dve leti čakaš na rezultat, pri starejših je malo ekip, ki bi eno ali dve leti čakale na rezultat.

FS15: Malo je trenerjev, ki bi imeli kadete, mladince, gledam iz lastnih izkušenj, kjer bi bil trener, ki bi pustil, da se je nekdo naigral ali karkoli, in pustil ob strani rezultat. Vsak bi rad zmagal.

FS12: Se strinjam. Mogoče se v določenem delu sezone.

FS15: Ne za vsako ceno.

FS12: Mogoče se zmeni, da bi strokovni štab, kakorkoli že imaš, da bo ta igralcu pri kadetih imel vsako tekmo, ali pa na koncu tekme x minut. Ker je pač visok, počasen, »smotan«, tudi za ceno tega, da se kakšna tekma izgubi.

FS16: Njih zanima, kakšen mora biti, ti pa poveš, kako je dejansko.

FS15: Kako je dejansko kot trener. Kot trener je vsak raje zmagovalen trener kot ne. *(Več jih debatira na tem mestu.)*

FS14: Tu je več stvari, ali ti želiš dobiti igralca ali pa zmagati.

FS15: Odvisno, kateri nivo je. Mladinski kadetski nivo je kar močan, ni več.

FS14: Je vem, ampak ti imaš lahko v enem klubu.

FS15: Ne vem, če si lahko to privoščiš.

FS14: V enem klubu lahko trener leti, čeprav so državni prvaki, ker so igralci pač v privat rokah.

FS15: Čist možno, ja. Ne vem.

FS14: Veste, kakšna je usmeritev kluba.

FS15: Jaz sicer ne vem, ali so kakšni pritiski na trenerje v mlajših, ne vem.

FS11: Ogromno.

FS15: Vi smo igrali na zmago, nismo igrali zato, da bi se razvijali.

FS11: Ja, trener pa mora razmišljati vse.

FS15: Če imaš 12-15 mulcev. Oni tega ne razumejo.

FS14: Ti to drugače doživljaš kot trener.

FS17: Čist tak kliše. Tudi, če boš enega igralca razvil in ga dal igrat več, kot si "zasluži", ti zaradi tega ne bo tekem zgubljal. Mogoče boš kakšno tekmo ali dve zgubil. Ne bo pa velika »fama ratala«, če boš zgubljal tekme in razvijal igralca ob tem. Potem ... gre za različen pristop.
(Govorijo drug preko drugega).

FS13: Gre za različne pristope.

FS17: Če zmaguješ, rečeš, da je važen rezultat. Če pa zgubljaš, pa rečeš, da razvijaš igralce in si potem kralj. To je zdaj »ful modern« v Sloveniji v zadnjih dveh letih.
(*Ostali se strinjajo in smejejo.*)

FS17: Tako, da se ne spleča zmagovati.

FS15: Za razvijanje mentalitete je potrebno zmagovati. Tako je življenje, potrebno je zmagovati.

FS12: Dejstvo je, da bi klub moral gledat dolgoročno, je pa problem tle v Sloveniji, da vodijo starši, lokalni pomembneži. Tak je šport, zato imamo rezultat. Sicer boš igral 4- krat po deset minut in se šteje. Odvisno spet od nivoja ... za pionirje otroke, to potem ne ... Kolikor daš semafor in točke, se da na zmago, se štejejo točke. Za kakšno ceno, za kakšno slo po zmagi, ta rezultat pride, je pa druga stvar.

FS15: Saj vem, ja.

FS14: Šerifi.

FS17: Šerifi, ti, ki dajejo denar, in ti, če ne zmagaš, te pač odžagajo in ti ostaneš brez denarja.

FS14: Boljšo ekipo kot imaš, lažje razvijaš igralca . če imaš boljše igralce je to lažje. Če imaš ti eno dvojko, jo lahko daš na eno enko, če imaš pod košem dosti močno ekipo, sicer si tega ne moreš privoščiti.

FS17: V glavnem vsi imajo neke cilje, usmerjenost, vendar so cilji različni. Načini, da prideš do teh ciljev, so različni pri vseh štirih kategorijah - glej poster.

FS11: Pri vrhunskih mladih je izredno pomembna preciznost izvedbe vaj, treninga.

NK: Tehnika, torej?

FS11: Pa količina

FS13: Uuu. Ta zadeva je v nasprotju z rezultatom.

(*Več se jih strinja.*)

FS13: Če hočeš doseči rezultat, lahko na silo, saj je vseeno, kako vržeš na koš, važno je le, da zadeneš. Če pa hočeš preciznost, tehniko, se pravi razviti igralca, ni važno da sedaj zadeneš, zadel boš pri članih. Pristop.

FS13, FS1 4: Pristop.

FS13: Karikiram zadevo. Tukaj se, mislim, razlikujejo trenerji, ki razvijajo igralce, in trenerji, ki razvijajo rezultat. Tisti, ki delajo na preciznosti, in tisti, ki igrajo na silo. Pri nas v Sloveniji se zgodi, da si državni prvak pri pionirjih, kadetih, mladincih, naslednje leto od tistih pet, šest najboljših igralcev nihče več ne igra.

FS14: To jem možno, ker pri »fuzbalerjih« pionirje močne selekcionirajo, tam pri kadetih pa jih ni več, ker je bila napačna selekcija.

(Nekdo reče.): Pomen selekcije je velik.

NK: Prosim zaradi analize, če lahko en po en govorite in ne vsi povprek, da bomo slišali kasneje pri analizi.

NK: Še kaj drugega?

LK: O organizaciji nismo kaj dosti rekli. Sposobnost organiziranja.

FS12: Pri množičnosti moraš biti prilagodljiv. Predvideti, kaj se ti bo zgodilo, tudi glede organizacije. Čim pri vrhunskem športu veš, kaj boš dobil, koliko igralcev boš imel na treningu, kakšne pogoje imaš. Pri članih je še to toliko bolj, točno veš, kdo je poškodovan. Ta je poškodovan od danes do naslednjih 14 dni npr. točno ve, kaj kako in zakaj. Pri množičnosti moraš biti kar se organizacije tiče bolj prilagodljiv, nimam besede zdaj.

FS11: Popustljiv.

FS12: Ne. Improvizator, tako bom rekel.

FS11: Pri vrhunskih starejših ni improvizacije kaj dosti. Vse je strogo določeno.

FS15: Trener mora improvizirati.

FS11: To ja. Ampak ne improvizira glede terminov treninga, koliko je igralcev in tega. Drugače mora improvizirati, jasno.

FS15: Razumem, ja.

FS11: Bolj so taktični treningi, skoraj sami taktični treningi so pri starejših.

FS14: Pri množičnosti je bolj splošna organiziranost, pri vrhunskem pa bolj sam trening in organiziranost. Pri vrhunskem je sam trening, ki ga moraš narediti, pri množičnem sam sistem, ki ga moraš narediti. Urnik treningov je čisto tako.

FS11: Pri starejših je v množičnosti samo improvizacija.

NK: Ja, se strinjate vsi.

FS11, FS12: Ja.

NK: Ja dobro, ima še kdo kakšno idejo. Kakšen mora biti? Kateri mora več ustvarjati, kreirati?

FS12: Zelo relativno je, kaj je ustvarjanje. Če se pogovarjamo »o fami« ustvarjanja igralcev, potem je največji ustvarjalec vrhunski trener v mladih kategorijah.

FS11: Moral bi biti, ja.

FS14: Ustvarjanje klime pri starejših.

FS12, FS11: Ja, to ja.

FS12: Ustvarjanje rezultatov. To je zelo relativno. Kdo je sedaj ustvarjalen?

FS13: Tisti, ki ima več igralcev, tisti ga dobi ...

FS12: To je zdaj tak širok pojem.

FS13: Vsak trener ustvari na generacijo enega, dva igralca.

FS12: Tako kot vi v Litiji - *(pokaže na FS14)* prodal enega playa. Potem pa zdaj pride, potem pa dve leti nič in bo kriza. *(Smeh.)*

NK: Dobro, šli bomo šli počasi na zadnje dejanje. Prosim, da še prej napšite na liste z imeni, ki jih imate pred sabo, na zadnjo stran, kaj je trener začetnik in kaj vrhunski trener.

FS12: V kakšnem smislu?

NK: Opreделите, kaj je trener začetnik in kaj vrhunski trener.

LK: Vaša definicija trenerja začetnika in vrhunskega trenerja. Kar zadaj napišite. Potrebujete pisala?

(Pišejo odgovore na list papirja.)

NK: Zakaj smo vse to delali. Prvo smo šli od trenerja začetnika do vrhunskega trenerja. Od njegovih nalog do njegovih kompetenc. Torej, kaj mora delati in kakšen mora biti. Razdelili smo na množičnost, vrhunskost, pogledali razlike med temi, pogledali, kaj velja za mlajše in kaj za starejše, pogledali razlike. Med tem ste omenili, da razlike

nastanejo tudi zaradi velikosti kluba, ali je klub večji ali manjši. Mene zanima sedaj, to je zaradi česar smo se sestali danes.

Katere kombinacije so najbolj smiselne za Slovenijo, kaj je najbolj smiselno? Delitev trenerja na vrhunski in množični šport, na trenerja začetnika in vrhunskega trenerja ali karkoli drugega. Trener za mlaje starostne kategorije z nalogami in kompetencami. Kaj to pomeni za izobraževanje, usposabljanje, nagrajevanje?

NK: Kaj bi rekli, katere kombinacije so najbolj smiselne? Na primer, da gre za trenerja za množični šport in vrhunski vsak posebej?

FS13: Najbolj smiselna kombinacija je vrhunski trener za mlade.

NK: Zakaj?

FS13: Zato, ker mladi rabijo vrhunski trening. Najboljši trenerji bi morali delati z mladimi. Pri nas delajo najboljši trenerji s starimi.

NK: Da nadaljujemo. Kaj to pomeni za izobraževanje trenerjev?

FS12: Sigurno se razlikuje nivo dela, količina dela, po nivojih, starostnih kategorijah. Jaz bi navezal na seminar v Slovenj Gradcu, kjer so govorili o rehabilitaciji po takšni in takšni poškodbi, kjer mora sodelovati »v timu nanana, morate imeti tatata.« Zdaj pa spustimo to na realnost slovenske košarke, pionirske in kadetske, mladinske košarke. Štirikrat do petkrat na teden imaš termin, na voljo imaš polovico ali tretjino telovadnice, žoge, 16 mulcev imaš, 5 stožcev imaš, pa sam si. Tako je. Mi se pa tam potem, v mladinski kategoriji, pogovarjamo o rehabilitaciji. To je stvar, ki si jo lahko en ali dva kluba v Sloveniji privoščita. Mislim, da tu, kar se izobraževanje tiče, bi mogli deliti na nivo. Vendar tu je spet problem, kar je FS14 rekel, da vodi vse pogone v Litiji. Če vse vodi, bi rabil po logiki KZS hoditi na vsa izobraževanja. Že tako je ogromno obremenjen poleg »familije«. Kaj zdaj pa naj hodi še osemkrat na mesec na predavanja?! Traparija.

LK: Zdaj sem se malo zgubila. Se lahko vključim, katera kombinacija je po vašem najboljša? A vi sedaj govorite o izobraževanju ali usposabljanju?

FS12: O obojem, skupaj.

LJ: Če se smem vključiti, izobraževanje je formalno v šolah, usposabljanje pa po tem?

FS12: Preko seminarjev.

LJ: Ja. Vseživljenjsko v bistvu.

FS12: Kar se samega izobraževanja tiče. Sam sem difovec, ampak. "dif" da veliko, marsičesa pa ti tudi ne da.

FS14: Za najmlajše bi morali biti najbolj izobraženi.

NK: Imate kak predlog glede tega?

FS13: Povezano je vse s financami, denarjem. Če dobi trener pionirjev 100 EUR na mesec, potem to sigurno ne bo Zmago Sagadin.

NK: Ni nagrajen torej?

FS11 , FS12, FS13: Ni primerno nagrajen.

(V ozadju se sliši.) Težko je.

FS15: Kdo pa je rekel, da je Zmago Sagadin najboljši za mlade?

FS13: Vem, govorim tako na splošno, karikirano.

NK: Koliko je v Sloveniji vrhunskih trenerjev?

FS13: Vrhunskih trenerjev je dosti.

NK: Ne sprašujem, če pravite, da bi moral biti vrhunski trener za mlade, potem pa ni primerno nagrajen.

FS15: Tukaj je vse na glavo, to vam hoče povedati.

FS13: Vrhunski trenerji so navadno profesionalci, to je njihov »job«, oni so od tega odvisni, sigurno potem ne bo delal z mladimi, ker je plačilo minimalno, ampak si išče službo v najboljših klubih, v najboljših ekipah, kjer so najboljše plačani. To je stvar, ki je mi v Sloveniji nikoli ne bomo obrnili. Npr.: kolega Petrov ima toliko igralnih izkušenj, pa je pomočnik trenerja - jaz mislim, da bi on veliko bolje služil mladim, ki jim bi nudil svoje izkušnje in jih seznanil s tem, kako je on šel ta proces, kako je on treniral - tem mladim.

FS17: Saj so povsod po svetu trenerji članov bolje plačani. So pa tudi trenerji vrhunski, ki delajo z mladimi, dobro plačani. Za razliko od Slovenije.

FS15: Ja tu moraš gledati, da za trenerja mladih, mladincev, kadetov, otrok, razvijajočih se otrok bi bilo potrebno zagotoviti en normalen dohodek, eno normalno plačo, da bi se lahko nekdo eksistenčno prebil skozi. To je tako. Bolj kot jaz to poznam, je to bolj amaterska zadeva.

FS12: Financ ni.

FS15: Nekdo gleda pač, vsak rabi denar. Večinoma ljudje hodijo v službe, to jim je bolj hobi ali pa strast. To ni tisto, kar bi mlajša selekcija rabila. Tudi tisti, ki so se dokazali, da znajo delati s temi mladimi, jih nekdo prej ali slej odkupi in jim ponudi boljše pogoje ter tako gredo v višje selekcije. Tako, kar je tu mizerno, je plača. Ne moreš nobenemu zameriti. Tako pač je.

FS17: Teoretično je tako, kot je rekel, ampak to nikoli ne bo tako.

NK: Zakaj pa ne?

FS15, FS17, *(Se smejijo):* Zato, ker ni denarja.

1: Razlog ni samo denar, ampak ambicija.

FS12: To pa je spet z denarjem povezano ...

FS11: Ne, problem je, če gremo pri mladih, večina nas je začela z mladimi. Potem ko imaš možnost, da greš naprej, možnost imaš, da treniraš čim boljše ekipe, greš do članov. To je vse povezano. Boljše ti je, ker dobiš več denarja, boljše si nagrajen, pa lahko se pokažeš bolj kot pri nekaterih mladih. Sploh ko začneš kot trener, ko prideš do nekega nivoja. Saj pozneje, kot jaz ali nekateri ostali ugotoviš, da to ni vse. Pri mlajših lahko dosti narediš. Vse to je povezano, saj moraš od nečesa živeti. Od zraka težko živiš.

FS15: Problem je, ker je Slovenija mala država, majhen trg. Ampak klubov je pa zelo velik. To ne gre. Vsaka vas, če ima svoj klub, je to super in prav. Ne bom rekel, da je potrebno imeti samo štiri klube v državi. Pač je taka raztresenost klubov, ni sredstev, majhen trg je, predvsem je to zdaj pomembno, ko prihaja kriza, podjetja rabijo denar, potrebuješ denar in le redko kdo investira v take stvari.

NK: Kaj pa menite? Kaj naš trg prenese?

FS17: Trenerji mladih ne bi smel biti trenerji začetniki. To je dejstvo.

(Vsi se strinjajo, zato kimajo.)

NK: Torej trener mladih ne bi smel biti trener začetnik?

(Ne vemo, kdo.): Tako ja..

FS12: Mogoče tudi trener mladih ne bi smel biti najmanj plačan trener v klubu.

(Vsi se strinjajo, zato kimajo.)

FS12: Obstaja tudi nekaj nelojalne konkurence - koliko si dobil v klubu.

FS17: Nikoli ne bo trener mladih vrhunski članski trener, drugo dejstvo je to. Zaradi teh stvari, ki jih je FS11 rekel.

FS11: Trener mladih ne bo nikdar vrhunski trener članske kategorije, najverjetneje.

FS15: Trener mladih mora biti dober demonstrator, če to kaj pove.

FS17: Težko je biti originalen, smo marsikaj že povedali.

FS11: Usposabljenja bi morali ločiti, usposabljanje bi moralo biti različno.

NK: Za koga?

FS11: Za trenerje mladih so v danem trenutku bolj pomembne neke druge stvari kot za trenerje članskih ekip. Tu na seminarju se govori bolj ali manj o članskih ekipah.

NK: Članov in mladih si rekel?

FS11: Ja, mora biti različno.

FS13: V nekem manjšem procentu, obsegu bi moral biti ločen tudi na ženske in moške, moralo bi biti na moške in ženske. Tega ni. Problemi so tukaj zelo različni.

(Ne vemo, kdo.) Točno.

NK: Kaj pa to, da bi znotraj množičnosti in vrhunskosti ločili?

FS12: Trenerji množičnih športov so več ali manj pedagogi, učitelji, trenerji začetniki, ki več ali manj ciljajo v pionirske ekipe. Če pogledamo po košarkarskih šolah, je praksa, da ima tam trener nekje 10-12 košarkarskih ekip.

NK: Ali je to zaradi manjšega trga ali ker imamo tak sistem?

FS13: Primanjkuje strokovnega kadra, ki bi bil pripravljen za to plačilo se ukvarjati.

FS12: Mnogi, ko začnejo, sploh ne vedo, koliko to nekih novih obveznosti prinese. Po prvem tednu začne, pa ta sobota, pa ta sobota, po dveh mescih pa ugotovi, da to ni to.

NK: Bi še kaka kombinacija poleg teh bila zanimiva? Rekli smo že glede usposabljanje, da bi ločili za mlade vse starejše, moške in ženske.

FS11: Mogoče bi bilo dobro, da bi vrhunski trenerji imeli v štabu trenerje začetnike. Ta zadeva, ne kot je FS16. Začel je kot trener in je vključen z nekim delom k članski ekipi oz. članskemu štabu, kar je dobro. Ker se bo lahko učil na drugačen način, kot če se bi učil na

direktno otrocih. Po drugi strani bi bilo tudi dobro, da tam sodeluje. Kot je že rekel, kot demonstrator. Ker njemu je lažje preklopiti na ta način, kot če bi ga vrgli v ekipo U 10, pa bi ga otroci nosili po dvorani in bi rekel, da ne bo več trener. Ta opcija je najboljša, jaz tako mislim. Kot pomočnik bo sam našel sebe. Potem bo normalno na igrišču sam našel ekipo in vedel, kaj mu odgovarja in kaj ne, ko bo najverjetneje začel delati z mlajšo ekipo.

FS13: Pri nas manjka trenerjev, dejstvo je, trenerjev, ki so odlični demonstratorji. To je povezano z izkušnjami. Če samo pionirske seminarje gledamo, je to groza, ko sami trenerji demonstrirajo. Tako je.

FS11: Mislim, da je treba vključiti čim več bivših, sploh vrhunskih igralcev, tistih, ki imajo interes. Mi smo te tudi v naši koš šoli vključili. Tem je treba pomagati, jih izobraževati. Ne izobraževati, usposabljamti bom rekel. Skupaj z vrhunskimi članskimi trenerji usposabljamti te bivše igralce, recimo. Te, ki imajo idejo, da bi delali kot trenerji.

FS12: Kot ena ideja mogoče, usposabljanje po klubih, vem, kako je, po klubih sestanki na določen čas, da se pregleda, kaj smo naredili, česa nismo naredili. To zahteva enega človeka, ki bi to nadziral in znal to kritično povedati. To je vredno, to ni, tole ti manjka. To, če se vrnemo nazaj, spet zahteva svoj denar. To je povezano eno z drugim.

NK: Še kdo?

LK: Imamo vse kombinacije? Še kaj bi lahko našli iz vaših izkušenj ... vaša mnenja so tu zelo pomembna.

FS15: V zadnjem času sem slišal, da trenirajo veliko, vendar otrok ni dosti. Selekcija je torej manjša, kot je bila včasih.

FS14, FS12: Če nimajo denarja, ne morejo priti. To je velik problem. Ta stvar je zelo pomembna. To je že na strokovnem svetu bilo omenjeno.

LK: A lahko vprašam, koliko stane?

FS14: To je treba plačati. Klub mora preživeti. Mislim, da so edini Laščani in Domžalčani ukinili to in nimajo šolnine.

FS12, FS13, FS14: Od osamosvojitve je to zelo popularno. Včasih tega ni bilo.

LK: Lahko vprašam še, koliko je?

FS14: Mi smo zelo poceni, v Litiji 700 EUR.
(Smeh.)

FS14: Mislim, da ima Olimpija že 50 EUR.

FS12: 50, 40, 35 EUR na mesec. Čisto odvisno.

LK: Za kako obdobje?

FS12: Mesečno. To so 4-5 treningov, 2 tekmi. Plus starši vozijo na tekme. Plus tega, da starši v kakšnih klubih kdaj drese operejo itd.

LK: To je zelo pomembno.

FS11: Košarka je »ratala« šport elit - kot smučanje.

FS12: Ja.

FS14: To je problem, ko je selekcija. Enostavno ne more fant priti, ker ni financ. Je sposoben, pa ne gre. Sicer trenerji za takšne najdemo varianto in ga vključimo.

FS12: Enega, dva.

FS14: Je pa dejstvo, da se veliko fantov zgubi. Na eno kategorijo mladincev košarkarjev smo letos gledali, je najmanjše število dvometrašev v primerjavi z dvometraši v odbojki in nogometu. Letnik 94.

LK: Kako pa je s se s sponzorstvom, donatorstvom, vključujejo pri talentih kot trener?

FS14: Kot trener se ne spomnim za kakega fanta. Na splošno cel klub to se. Smo manjši klub in se moramo. Večinoma gre preko prijateljev, kolegov, ki imajo uspešne firme.

FS12: Županov.

FS14: Tisti, ki se politično izpostavljajo in imajo veze. Se jih "pocuka za rokav" in prosi za pomoč. Tega je ogromno v manjših klubih. V večjih brez tega ne gre.

FS13: Žal.

FS15: Jaz bi vas nekaj vprašal, recimo, daj si plačujejo vadbine. A se je način treniranja spremenil, ko plačujejo in ko ne plačujejo?

FS14: Ne, imajo pa tisti, ki plača večjo kontrolo nad tem otrokom.

FS15: Zanima me, ker, če družina plačuje za vadnino, lahko vpliva na trenerja, in reče, delaj bolj tako.

FS14: Če bo oče njegov tako velik privatnik, boš nanj drugače gledal.
(Vsi se smejijo.)

FS14: To boš sigurno gledal drugače. Že sedaj ti povem, ker, ko bo oče prišel in ti prinesel komplet dresov, boš nanj drugače gledal.

FS15: Ja vem, ampak.

FS14: To je podzavestno. Tukaj je tako in to je dejstvo.

FS11: Komunikacija s starši je pomembna. Od prvega dneva moraš staršu dati jasno vedeti, da on ne plačuje igralnine za svojega otroka, ali pa posebnega statusa, ampak vaditelja, dvorano in kontrolo nad njim. Da se zmeniti. Vedno je pa tako, kot je FS14 rekel: 15 procentov takih, ki bodo rekli ne, bomo ti dali in ne boš naš trener.

FS14: Ne ne, veš, kako je. Imaš tudi prav- reče 1. Veš kako je, če ti pride starš in ti reče, da je pripravljen kupiti to in to, vendar sin mora igrati ... kako boš potem na tega otroka gledal? Igral bo.

FS11: Podzavestno malo drugače pogledaš.

FS13: Podzavestno ga boš osebno treniral, da bo čim boljši, da bo čim več časa ostal v ekipi.

(Smeh. Vsi pritrujejo.)

FS14: Tudi zunaj igrišča se boš z njim drugače pogovarjal: daj stisni, saj bo. Tako je.

FS13: Določene razlike so sedaj, ko se plačuje. Vseeno pri teh najmlajših. Pri teh U 10, U 12, ljudje pričakujejo, da ni samo trening tisti, ampak tudi tekma - moj nastopa. Zato je prav, da pri ta malih daš vsem "šanso". V višjih selekcijah pa že, rečeš, »sori«, ta dejavnik, oni tretji ti manjka. Ampak pri ta malih.

FS14: Vse manj je tega, da greš sam v šolo k telovadbi in pogledaš, kaj je tisto, kar ti manjka. Vse več si odvisen od otrok, ki pridejo in pokažejo, da imajo interes s tem, ko pridejo.

FS12, FS13: Saj sploh ne smeš. Po zakonu te ne smejo spustiti v šolo. Ne smeš gledati, ti, pa ti, pa ti sem.

(FS15, FS12, FS13, FS14: Vsi debatirajo.)

FS12: Uradno ne.

FS12: Imaš pa drugo zadevo, veš, da je en otrok zanimiv, kot košarkar veš to. Na šoli imajo interesno dejavnost »fusbal« in oni pridejo do tega otroka in ti ga poberejo. Zato, ker ga starši v času podaljšanega bivanja vpišejo tja, ker »se fotru zdi fino, da bo fusbal igral«. Ne.

FS15: Ne. A ti si imel neke razloge, da si začel s košarko, ko si bil mlad.?

FS14: Jaz ti pa povem, da je zmeraj več teh otrok, ki igrajo zaradi staršev. Ker jih starši vozijo tja, ker so se starši odločili, da bodo otroci to delali in jih vozijo tja in bodo otroci to delali. Starši imajo mogoče neizživete ambicije, želje.

FS14: Ampak ne prevladuje to nad tem, kar je poanta, če so ti trije, štirje, potem jih potegne družba. Dosti je tudi takih, ki svoje ambicije na otroke prenašajo.

FS11: Dosti je pomembna je tradicija v kraju. Tam v Litiji, tam pri tebi je košarka tista top stvar in jih velika večina gre.

FS14: Pri nas v Litiji imamo v prvemu razredu samo 15 fantov. Otrok ni.

FS12 Mi smo edini v Sloveniji, kjer košarke sploh ni. Je samo »fusbalk«.

FS15: Gledam na podlagi izkušenj. Ko sem začel s košarko, je bila košarka na višku. Liga je v celi Sloveniji izgledala bolj atraktivno kot danes. Ali so bile dvorane polne ali je bila kvaliteta lige in kot otrok se navdušiš nad športom, ko prideš v dvorano, ko gledaš to v živo in gledaš te stvari. Tega danes bolj ni kot je. Recimo, ta prva liga je klavrna v primerjavi s tem, kar je bila pred dvajsetimi leti - po kvaliteti.

FS14: Problem je status športnika. Kaj je biti športnik, je bila včasih večja vrednota, kot je to danes. Danes je to ogromno odrekovanja, ogromno dela. A ti »rata, kolkim rata«? Da lahko živijo, da nekaj pomenijo, da lahko od tega živijo. Je lažje it na fakulteto pa faks narediti? Jaz mislim, da je lažje, kot biti vrhunski trener.

FS15: Vedno je nekdo vrhunski?

FS14: Ja, če si priden boš faks naredil, boš imel nekaj.

FS15: Ne more pa biti vsak vrhunski. Pa čeprav si to želi.

FS14: Status športnika ni več isto, kot je bilo včasih.

NK: Dobro, jaz bi se vam vsem zahvalila. Mislim, da smo kar nekaj naredili.

FS11: Mi smo imeli predstavitev v okolici Maribora, v okoliških šolah. Mi smo se zmenili, da pridejo od 1. do 6. razreda, pa so kar s cele šole na koncu prišli. Bilo je okoli 300 otrok v dvorani. Otroci so bili navdušeni.

FS15: Ne, dokler ni prišel domov in vklopil računalnik. *(Smeh.)*

FS11: Ne, ne, ti moram povedati, da imamo fenomenalen odziv. Po 25-30 otrok smo imeli prijavljenih na vsaki šoli. Problem je, da ne vemo, koliko jih bo dolgoročno ostalo. Ni problem, da otroke pridobiš, ker jim je zanimivo. Od nas je odvisno, koliko jih bo ostalo.

PRILOGA Č: DOBESEDNI PREPIS SREČANJA DRUGE FOKUSNE SKUPINE

Kraj in datum: Licenčni seminar ZKTS, Zreče, 22. 9. 2012

Število udeležencev: 6

Obseg video gradiva: 121 minut

Prepise uredila: Nina Kolenc

NK: Dobrodošli. Hvala, da ste se vsi odzvali. Danes smo tukaj zaradi teme, oblikovanja kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji. Mislim, da je prav, da se v uvodu predstavim. Sem Nina Kolenc, profesorica športne vzgoje. Doštudirala sem na Fakulteti za šport, smer trener košarke. Nekdanja košarkarica. Z FS23 sva igrali košarko v kadetski in mladinski reprezentanci Slovenije. Igrala sem tudi v ZDA eno leto. Tako, danes sem spet tukaj, pri košarki. Pišem magisterij znanosti na temo kompetenc košarkarskega trenerja v Sloveniji. Raziskujem naše kompetence, kaj delamo, kakšni smo, kakšni bi morali biti. V katero smer bi morale te stvari iti.

Z nami je danes tudi dr. Ljudmila Kolenc, ki bo pomagala pri delu. Vsaj meni. Bo delom tudi asistirala. Pred vami so zapisana vaša imena, izpolnili ste vse formularje.

Kaj bomo naredili sedaj, skupinsko se bomo pogovarjali najprej o nalogah, ki jih opravlja košarkarski trener, potem prišli preko kompetenc oz. kakšen mora biti v vrhunskem športu, v množičnem športu, trener začetnik, vrhunski trener. Znotraj tega bomo pogledali, če so razlike pri trenerji mladih, trenerji starejših. Kaj potrebujemo v Sloveniji? Kakšno naj bo izobraževanje, usposabljanje. Predvidoma bomo tukaj kakšno uro.

Prosim edino, ko govorite, da govorite posamično in ne povprek, da se bo tudi na kameri slišalo. Nič ni napak kar rečete, vse je dobrodošlo. Gre za kvalitativno raziskavo, kjer so vsa mnenja dobrodošla. Na koncu analiziramo, zato štejejo vsa mnenja itd., to je za razliko od kvantitativne raziskave, kjer zgolj merimo.

Predlagam za začetek, da se tudi vi predstavite.

FS21: FS21, pomočnik trenerja Union Olimpije. Pri članih.

FS22: FS22, trener in predsednik KK Triglav.

FS23: FS23, trenerka članic pri Ježici.

NK, LK: Prosimo, če lahko govorite glasneje, kajti v sosednji sobi imajo proslavo. Govorite glasneje, da se bo na kameri slišalo.

FS24: Moje ime je FS24, sem trener članic ŽKK Triglav in pa trener kadetske ekipe Stražišče, Kranj.

FS25: Jaz sem FS25, sem iz Ilirske Bistrice. Sem trener članov in mladincev KK Plama- Pur Ilirska Bistrica.

FS26: Sem FS26 Sem trener KK Janče. Članske ekipe.

NK: Predlagam, da gremo na naš pogovor in začnemo s prvim vprašanjem. Moja naloga je, da spremljam, sprašujem, vi pa večinoma govorite. Za vsak list bomo porabili okoli 10 minut.

Prvo mi povejte, če se strinjate z naborom nalog košarkarskega trenerja. So to naloge košarkarskega trenerja? Splošne naloge. Planira trening, izvaja zadane naloge, nadzira vadbo, organizira vadbo, npr. trening, koordinira delo z ostalimi, rešuje probleme, evalvira, poroča drugim, menedžira, asistira drugim trenerjem. Bi mogoče k temu še kaj dodali?

FS23: Se mi zdi, da v takšni situaciji, kot je v Sloveniji, je še psiholog.

NK: Še kaj?

FS24: Mislim, da je pomembno, da trener selekcionira igralce iz mlajših kategorij in drugih klubov. Da ima pregled nad dogajanjem v svojem klubu in drugod.

FS26: Naloga trenerja je tudi, da je vzor trenerjem, predvsem tukaj v mlajših kategorijah tja do mladincev. Trener mora bit sigurno vzor. Več je tega, da ne zamuja, da naredi to, kar se dogovoriva, da je strog in hkrati pošten.

FS22: Glede na situacijo je že veliko trenerjev, ki tudi zbira sponzorje oz. denarna sredstva.

NK: Še kakšen predlog?

FS23: Svetuje.

FS21: Jaz bi še dodal, kar je rekel FS22, to ne bi smela biti naloga. Trener je trener. To ne bi smela biti naloga. Mislim, da je to preveč za trenerja. Žalostno je, kar pripoveduje, mislim, da to ne bi smela biti naloga.

NK: Dobro gremo naprej. Preidimo od nalog h kompetencam- kakšen mora trener biti? Množični šport, vrhunski šport, za trenerja začetnika? Množični šport je šport v šolah, v osnovni in srednji šoli, na univerzah, krožki, vrhunsko šport tekmovalni- klubski šport. Torej zanima nas, kakšen mora biti trener začetnik v množičnem in vrhunskem športu?

FS23: Trener začetnik mora biti v obeh primerih pripravljen delati in se učiti.

FS22: Smisel, da se ukvarja s košarko.

FS24: Trener začetnik mora biti v prvi vrsti dober animator, da prepriča začetnika, da je košarka pravi šport, da ga navduši. Tudi če ni tako kvaliteten, da ga pripelje v telovadnico in ga prepriča, da je ta šport dober zanj.

NK: Kaj še tu je trener U10, U12, U 14? Rekreacija?

LK: Kaj še mora znati, česa mora biti sposoben?

FS23: Imeti mora avtoriteto, da vzpostavlja red in disciplino.

LK: Kje?

FS23, FS24: V obeh.

FS23: V vrhunskem je še to bolj poudarjeno.

FS26: Mora tudi čutiti, recimo, ljubezen do tega športa. Saj verjetno jo ima, če je začetnik in hoče, da mu uspe v športu.

FS25: Disciplino mora imeti tudi v množičnem športu. Če imaš krožek 25 otrok, neka pravila morajo biti jasna, sicer se ne da delati.

FS24: Mislim, da je zelo pomembno za začetnika in tudi vrhunskega trenerja, da se zaveda, s kakšnimi športniki dela. Ali so to začetniki, ali so otroci ali so v tekmovalnem ali amaterskem športu? Mora se zavedati, s kom dela, da je sistematičen, da ne preslika članskega treninga, na mlajše kategorije, kar se rado zgodi. Poznati mora didaktična načela, mora vedeti, kakšna je razvojna stopnja otrok.

NK: Torej širok spekter znanj?

FS24: Ja, širok spekter znanj. Znanj, ja. Kaj pa sposobnosti in spretnosti?

FS24: Če delaš z začetniki, z najmlajšimi, moraš biti dober demonstrator. Moraš znati stvar prikazati. Če tega ne zna, mu bodo najmlajši težko sledili. Ker včasih je lažje narediti članski trening, kot delati z najmlajšimi. Tam razpolagaš z igralci, ki že nekaj znajo.

NK: Oboje?

(Vsi rečejo.) Oboje.

FS24: Ampak pri najmlajših je še to toliko bolj pomembno.

LK: Kompetence pomenijo tista znanja, sposobnosti, veščine, ki nam omogočajo, da se znajdemo v nepredvidljivih situacijah. Da dobro odigra svojo vlogo. O znanjih smo že nekaj rekli, kaj pa izkušnje?

FS26: Ja, ampak govorimo o trenerju začetniku.

LK: Ja, kakšne druge izkušnje mora imeti, življenjske ali kakšne druge?

FS21: Verjetno košarkarske, kot igralec mogoče.

LK: Super, ja.

FS21, FS26: So dobrodošle, ja.

FS21: Ne, bi pa rekel, da so nujne.

FS23: Jaz pa mislim, da je zelo »fajn«, če je spoznal, kako se trening dela, kako zgleda kot igralec. Če ti pobereš enega fanta, ki je celo življenje samo igral.

LK: Pri obeh?

FS23: Pri obeh. Da zna vzpostaviti en red na treningu, pa vrstni red na treningu, kako mora zgledati.

FS26: Pri obeh je »fajn«, da imajo dobrega mentorja. Da se ima od koga učiti, kako delati z mladimi in kako s starejšimi.

FS24: Mislim, da je pri začetniku zelo pomembna organiziranost, pri obeh, v množičnosti in v vrhunskem športu. Se pravi na neki šoli, da znaš povezati več stvari, saj si odgovoren za več stvari. Na primer, da znaš peljati na tekmo, organizirati turnir, ne vem. V vrhunskem športu, če si vodja enega štaba, da znaš en tim pomočnikov, kondicijskih trenerjev organizirati, pripraviti plan del. Tam skrbiš ne samo za ekipo igralcev, ampak tudi za ekipo pomočnikov.

(Nekdo reče.) Koordinirati.

FS24, FS21, FS22: Ja koordinirati.

FS22, FS21, FS2 4: Ja mogoče tud zmotivirati.

FS25: Ko vidiš, da ne delajo, jih moraš dvigniti, da delajo tisto.

FS21: To je neke vrste animacija.

FS25: V bistvu ja.

NK: Bi še dodali kaj takega?

LK: Kakšen po vašem mnenju mora biti, kakšen mora biti? Trener začetnik najprej.

FS21: Če gledamo vrhunski šport, se mora začeti določenim stvarjem odrehati na ta račun. Ne vem, kakšni prosti vikendi, sobote, nedelje. To je, če gre za vrhunski šport. To so že odrekanja. Tudi če je začetnik tako.

FS25: Moraš biti ambiciozen, da dosežeš neko raven. Pri obeh. Pri mlajših, da dobiš čimveč množičnosti, pri vrhunskosti pa rezultat.

LK: Kaj še?

NK: Košarka je šahovska igra, da razmišljaš?

FS23: Jaz bi tudi rekla tako, da razmišljaš, da si iznajdljiv, da iščeš nove variante, kakšno novo literaturo, ne samo da skopiraš, torej mentorja od prve do zadnje minute v celoti.

NK: Kreativen, torej?

LK: Kje spodaj, zgoraj.

FS2?: Spodaj.

FS23: Povsod, ker.

FS26: Da si »up datan« z novostmi. Mi zdajle delamo tole, vzporedno je pa seminar o novih pravilih. Nekaj točk sem videl in pride FS23in je rekla, da grem. Zagotovo sem kaj izpustil tam, ampak bom zvedel, torej.

NK: Odprt, torej.

FS26: Da si »up datan«, z večih strani.

NK: Imate še kaj za trenerja začetnika za dodati?

FS22: Potrebno je vzpostaviti stik s starši.

NK: Super, stik s starši.

FS24: Stik s starši in okoljem, v katerih deluje. Ker se mi zdi, da zelo veliko lahko prispeva na eni šoli, ne vem, en množičen krožek, ki je zelo obiskan. Na kakšni šoli, kjer ima tradicijo, je to zelo pomembno za splošno klimo v okolju, kjer klub deluje.

NK: Še kaj? Ne, gremo naprej. Gremo naprej, podobna zadeva, vendar govorimo sedaj o vrhunskem trenerju. Ali obstaja tukaj razlika vrhunski trener v množičnem športu in vrhunski trener v vrhunskem športu?

LK: Kakšen mora biti?

FS23: Zame je vrhunski trener tisti, ki razvija igralca, in ne tisti, ki se žene samo za rezultatom.

NK: Kje da razvija igralca, pri množičnem ali vrhunskem športu?

FS23: Meni se ne zdi toliko pomembno, da si U 14 prvak, ampak je bolj pomembno, da razviješ čim več igralcev v U 14 ekipi.

FS24: Ne razumem, kaj zdaj govorimo o mladih?

NK: Ne, govorimo o vrhunskem trenerju na splošno. Prej smo govorili o trenerju začetniku, sedaj govorimo o vrhunskem trenerju. Še vedno znotraj množičnega športa, na primer krožkov na eni strani in vrhunškega športa na drugi strani.

FS22: Zelo težko imaš vrhunškega trenerja v množičnem športu. *(Se strinjajo ostali.)* Ja, od večjih.

NK: Zakaj?

FS23: Mislim, da je problem v tem, da teh trenerjev ne znamo ceniti v množičnem športu in jih ne plačamo, ne nagradimo jih dovolj in pobegnejo v vrhunski šport.

NK: Ok, do tega pridemo kasneje. Vendar kakšen naj bi bil vrhunski trener?

LK Kakšen mora biti trener?

NK: Kakšen mora biti je vezano na kompetence. Torej na znanje, izkušnje, spretnosti. Torej komunikativnost, timsko delo itd.

FS26: Te štiri lahko kar napišete. Razvijanje igralcev sploh v množičnem. Bolj v množičnem pride to v poštev.

FS21: V vrhunskem športu, vrhunski trener razvija bolj ali manj samo rezultat.

FS23: Samo malo. Rekla si, da je vrhunski mišljen tudi U 14.

NK: Še enkrat, vrhunski šport pomenijo klube, tekmovalni šport, množičnost je vse ostalo. Imamo dve veji: vrhunski šport in množični šport.

FS22: Ne poznam nobenega vrhunškega trenerja v množičnem športu.

FS21: Jaz mislim, da mora biti boljši kot v vrhunskem športu. Na splošno mora v množičnem športu imeti trener več znanja. Košarkarskega še posebej.

FS25: Da zna igralce spraviti v vrhunski šport, da zna selekcionirati.

FS23: Tako, kot je rekel FS25. Vrhunski trener v množičnem športu mora biti dober v selekcioniranju.

FS26: To vlogo naj bi rešil profesor športne vzgoje na šoli.

FS23: Premalo je sodelovanja s športnimi pedagogi in trenerji.

NK: Mora biti usposobljen za komuniciranje torej?

FS26: Premalo je sodelovanja med športnimi pedagogi in trenerji.

LK: Zgoraj?

NK: Ja.

FS21: Spodaj tudi. Vrhunski trener mora biti tudi dober motivator.

FS25: Psiholog tudi.

FS21: Kot tudi košarke, usposobljen glede znanja. Da je lahko vrhunski, mora imeti obe vrsti komponent, če hoče biti vrhunski trener v vrhunskem športu.

LK: Motivacija, znanje ... kaj še?

FS21: Motivacija, znanje. Plus da zna najti neko mejo med odnosi igralec trener.

6: Bravo.

?: Ta je dobra.

FS26: Eni so tudi svetovni prvaki.

FS21: Seveda.

FS26: Eni dajo več poudarka na strokovnosti, recimo na odnosu s svojimi nadrejenimi. In se bolj tu sučejo.

FS24: Vrhunski trenerji so včasih tudi nekateri, ki so dobri menedžerji, ki znajo sestaviti ekipo in jo voditi. Imajo avtoriteto ali vizijo, kaj s to ekipo narediti. Ni nujno. Vrhunski

trenerji v pravem pomenu. Če imajo »budžet«, če znajo zbrati igralce, so lahko »glih« tak vrhunski.

FS21: Ni treba, da toliko znajo, da so vrhunski.

FS24: Ja, ja.

FS21: Pri množičnem je po mojem bolj pomembno znanje.

FS24: Ja, ja.

FS21 Ti ga igralca učiš nekaj. Pri vrhunskem so že tu druge stvari.

FS24: Ja, čisto druga kuhna.

FS22: Ja, če je vrhunski, je vrhunski. Smatramo to do mladincev ali še dlje

NK: Vrhunski šport - so to trenerji od U 10 do članov, vse kategorije. Tekmovalen šport, v množični sodi vse ostalo.

FS24: Pri vrhunskem, če govorimo o klubih, je selekcioniranje igralcev. To je pomemben del treninga.

FS22: Včasih je pri vrhunskem trenerju dovolj, če ima sam neko karizmo.

FS23: Da je sposoben dobro skriti slabosti in poudariti dobre lastnosti. Izkoristiti dobre stvari.

NK: Še kaj?

FS23: Za moje pojme vrhunski trener pri mlajših kategorijah mora biti pozoren na detajle.

NK: FS23, do mlajših še pridemo.

LK: Kakšen mora biti po vašem?

FS22: A smo boljši kot oni prej?

NK: Dobro sedaj spet gledamo množični šport in vrhunski šport. Zanimajo nas sedaj samo razlike v nalogah.

LK: Kaj dela?

NK: Kako se ta dva razlikujeta, trener v množičnem in trener v vrhunskem športu.

FS23: Pri množičnem je prva stvar, da ti animiraš, da jih pridobiš, da ti pridejo sploh na trening. To je prva stvar.

FS21: Pri množičnem bolj učiš, pri vrhunskem bolj dograjuješ.

FS22: Dograjuješ, ja.

FS26: Ustvarjaš rezultat.

FS21: Ja, tako je.

FS24: Glede samega trenažnega procesa je isto, načrtuje, izvaja, analizira .

LK: Kje zgoraj, spodaj?

FS24: Povsod isto, če gledamo samo trenažni proces.

LK: Kaj pa, če bi rekli bolj konkretno. Kaj so generalne naloge, kaj točno? Konkretno.

NK: Samo razlike gledamo.

FS26: Se ne bi strinjal, da je enak proces. To mikro, makro cikel.

FS24: Ne, ne mislim to. Ti ravno tak načrtuješ za začetnika nekaj tehnike tako kot vrhunski trener. Najprej načrtuješ, potem izvajaš trening, potem ga analiziraš.

FS26: Ja, ampak kje je več improvizacije?

FS24: Sigurno pri začetnikih.

FS26: Pri mlajših, a ne. Tu je po mojem ta razlika, več je improvizacije dela pri množičnem športu kot v vrhunskem športu.

NK: Improvizacija smo rekli?

FS24: Ja, ali pa fleksibilnost.

LK: Nekaj smo rekli pri množičnem, kaj pa pri vrhunskem športu. V čem se ta razlikuje?

FS26: Razlika je v odnosu trener igralec. Če imaš ti U10 ali U12 v klubu, kot če jih imaš v šoli košarke. Tam jih animiraš, usmeriti jih moraš v košarko, v klubu je vseeno malo bolj resno.

FS21: Profesionalnost pri vrhunskem trenerju.

LK: Rešuje probleme? Košarkarski trener se smatra za poklic oz. da prideš do najbolj razvitega poklica, kar vrhunski trener je, moraš znati reševati probleme v svoji stroki. Malo da vas popeljem. Kaka je vloga trenerja pri reševanju problemov ve enim in drugem, v množičnem in vrhunskem športu?

FS26: Malo vas moram popraviti tukaj. Jaz zmeraj poizkušam obrniti tako, da se išče rešitve. Bolj kot je reševanje problemov. To je že bolj pozitivno naravnana misel na eno situacijo. Misli, da je prav, da na obeh nivojih gledaš tako. Da ti poizkušaš zadevo rešiti, da je ne gledaš kot minus, ampak plus že v osnovi. Ni nujno, da je vsak konflikt slab. Ravno nasprotno - marsikaj se da naučiti iz tega.

NK: Pa razlike?

FS21: Ena od razlik je ta, da imaš v vrhunskem športu več ljudi, ki so zadolženi za reševanje problemov. Pri množičnem si dostikrat sam za vse. To spada že tudi pod improvizacijo.

FS21: Vrhunski trener ima manj široko delovno polje, kot bi temu lahko rekel. Bolj je osredotočen na določene stvari, medtem kot v množičnem športu je bolj široka stvar.

FS23: Tudi glede odnosa s starši. V vrhunskem športu je težje dobiti pozitiven odnos s starši, ker je več pričakovanj.

FS25: Pri množičnem športu je vse to na bazi neke igre, igro, ki pri vrhunskem prej ali slej povleče rezultat, če ne v upravi kluba.

FS22: Predvsem ta nerealnost je sigurno velik problem. In od staršev in od uprave. Tega pri množičnem športu ni.

NK: Torej, da se premalo ukvarjaš s starši.

FS22, FS25: Nerealnost.

NK: Še kdo. Gremo naprej. Zdaj bomo gledali razlike v kompetencah, kakšen mora biti. Sedaj smo gledali razlike v nalogah, zdaj gledamo kompetence. Kakšen mora biti, znanje, izkušnje?

LK: Razlike med enim in drugim?

FS24: Znanje je sigurno pomembno. Če ti nimaš tega osnovnega znanja, tudi v množičnem športu ne moreš delovati. Na vrhunskem nivoju rabiš tega znanja še več, še več pa morda tudi izkušenj. Brez tega ne gre.

LK: Kakšno znanje ste mislili? S področja košarke, splošnega znanja ...

FS24: Vse se povezuje. V prvi vrsti verjetno več košarkarskega, drugič vrsti športnega, izkušnje so pa iz vseh področij. Ne vem: šolanje, osnovno šolanje, košarkarske izkušnje, življenjske izkušnje.

LK: Kje bolj? Pri množičnem ali vrhunskem?

FS24: Mislim, da povsod lahko to unovčiš.

FS25: Tako je.

FS24: Mislim, potrebuješ, če se želiš kjerkoli lotiti dela trenerja. V vrhunskem športu se morda bolj na višjem nivoju dogaja vse to. Še bolj moraš biti pazljiv pri določenih stvareh.

LK: Katerih?

FS24: Ne vem, sam proces treninga, ne vem, recimo v vrhunskem športu sodelovanje z ostalim trenerji, z upravo. Ne vem, večji pritisk medijev, pričakovanja okolja, medtem ko v vrhunskem športu delaš z vrhunskimi igralci, z boljšimi igralci in potrebuješ več znanja, da si kos nalogi. Če teh znanj nimaš, te na vrhunskem nivoju hitro prepoznajo,

FS21: Vedno več je tega.

FS24: Da si »blefer« in potem je težko delati, nimaš neke avtoritete. Mislim, da v množičnem športu to lažje skriješ. Vseeno nekaj znanja moraš imeti. Tudi tam dolgo ne moreš brez znanja funkcionirati.

FS23: Sam pristop na treningu je pri množičnem športu., kjer je važno, da je trener bolj nasmejan, simpatičen, pozitiven.

FS25: Družinski.

FS23: Ja. V vrhunskem mora biti mal več strogosti, avtoritete, neke resnosti.

FS21: Pri množičnem mora biti bolj prilagodljiv, sigurno. Medtem ko pri vrhunskem tudi do neke mere, ampak vseeno v vrhunskem je trener glavni, se ga posluša, naj bi se ga.

NK: Še kaj? Gremo naprej. Poglejmo razlike znotraj tega. Ali so razlike v nalogah trenerja glede na delo z različnimi starostnimi kategorijah igralcev? Razlike pri delu z mlajšimi oz. starejšimi? Mlajši so npr. pionirji. Starejši so člani.

FS23: Pri mladih je bolj pomemben razvoj, pri starejših pa bolj rezultat.

FS21: Bolj sistematičen moraš biti pri mladih. Sistematika treninga, razvoja področja. To pri starejših ni tako pomembno. Je, ampak ne v taki meri.

FS24: Pri mlajših vsesplošen trening. Pri starejših pa bolj usmerjanje v igralne vloge, recimo. Nadgrajevanje, izpopolnjevanje.

FS23: Pri množičnosti, mlajši starejši. Pri mlajših, da vzljubijo šport, pri starejših se ukvarjajo z njim, ker ga že imajo radi oz. bolj skrbijo za svoje zdravje.

NK: Še kake naloge trenerja glede na starostne skupine?

FS26: To so lahko tudi veterani pri starejših.

NK: Ja, pri množičnih. Ja, to je kategorija, ki je v svetu zelo rastoča.

FS26: Vloga trenerja, recimo pri veteranih. Ne vem, če imajo kateri veterani trenerja.

FS24: Da jih drži na kupu.

(Smeh in pogovor drug preko drugega.)

NK: Me smo lani imele našega trenerja pri igranju veteranske ekipe?

FS21: Mislim, da je razlika pri vrhunskem, mladih, da jih trener navaja na nek red.

FS25: Sistem.

FS21: Sistem in potem pri starejših to lahko zahteva. Se pravi ta red. To so vrhunski športniki, starejši, to lahko od njih zahtevaš. Ko je mlad, ga pa moraš to naučiti.

FS24: Navajanje na delovne navade.

FS26: Ta, ki bo šel čez to sito in bo prišel med starejše, člane, ta nima teh problemov, tudi če ima drugega trenerja.

FS21: Sistem dela pri starejših to zahteva. Isto se vrnemo lahko nazaj, pri mladih je več poudarka na učenju. Medtem ko je pri starejših drugače. Pri mlajših jih uči, razvija, košarkarsko govorim. Pri starejših pa to uporablja, nadgrajuje, usmerja.

FS22: Pri starejših mora biti trener tudi malo »bolj lukav«.

NK: Torej, da ne nosi torb.

FS26: Tu so bolj izkušnje.

FS22: Pri vrhunskem športu sploh.

FS25: Včasih je treba popustiti, včasih je treba pogledati skozi prste.

FS23: Pri starejših moraš biti bolj pozoren na odnose znotraj ekipe. Pravočasno preprečiš nekatere konflikte.

FS22: Da tako selekcioniraš ekipo, da imaš čim manj problemov s temi odnosi.

NK: Da zna reševati probleme?

FS22: Selekcionirati.

FS25: Organizira, da ne pride do problemov.

NK: Še kaj, tako specifičnega?

FS26: Tudi sam sem trener nekaj časa, pa vem, da se trenerji poizkušamo izogibati onim igralcem, ko so problematični. Tudi vemo, da je kakšnega takega »fajn« imeti v ekipi. Ni zmeraj najboljši, da delaš ekipo tako, da se izogibaš tem stvarem. To se ne tiče teh stvari. Tega sem se želel le bolj dotakniti.

FS25: Nek izziv. Trenerju je izziv delati s takim igralcem.

FS24: Enega takega lahko imaš, ja.

FS26: En še gre.

NK Pri starejši pa ne?

FS25: Ja, isto.

NK: Kaj pa pri starejšem, vrhunskem?

FS26: Saj se tudi najde. Jaz še nimam izkušenj v vrhunskem športu. Imamo tam kolega (*pokaže na drugega respondenta*). Verjetno se to tam samo po sebi »porihta«. Verjetno ga lahko finančno selekcioniraš v primerjavi z mladim igralcem, ki ga lahko samo usmerjaš.

FS21: To je ta razlika. Pri mlajših jih učiš na nekaj, na red ali karkoli, pri članih, starejših pa lahko to zahtevaš. To nima veze, kar se tiče treninga, kar se tiče reda, ali ti od njega lahko to zahtevaš, če je profesionalen športnik. Sankcioniranje vsekakor je tudi pri mladih, vsekakor, ampak je drugačno, v drugi obliki. Važno je, da ga ti naučiš nekaj pri mladih.

NK: Dobro. Gremo naprej. Gremo enako naprej, sedaj gledamo razlike v kompetencah. Torej kakšen mora biti. Izkušnje, znanje, pri mlajših in starejših. Podobno kot prej.

NK: To pa je Košarkarska zveza Slovenije naročila. *(Komentiram glasno glasbo v sosednjem prostoru.)*

FS26: Ali pa nastop in so zaradi tega ta prostor dobili cenejše. *(Smeh.)*

NK: Mogoče je tako bolj sproščeno. Kakšen mora biti trener? Gledamo razlike. Kakšen moraš biti pri mladih, npr. pri pristopu?

FS26: Pedagoško usmerjen.

FS25: Strog, pa pravičen.

LK: Kaj pa razlike v pristopu enega in drugega trenerja?

NK: Pravičen, pa kaj še?

FS24: Pozitiven.

FS26: V bistvu smo prvič napisali danes, da je pozitiven. To je zelo »fajn«. Manjka tega na splošno, da je trener pozitiven.

NK: Tu smo še rekli, da?

FS26: Da poudarja dobro.

FS23: Glede na to, da je tudi motivacija in struktura udeležencev, npr. športnikov mlajših, različna, je pomembno to, da je pri mlajših zabava, animacija, pri vrhunskem pa bolj rezultat, bolj moraš biti profesionalen pristop.

FS21: Jaz mislim, da mora pri vrhunskem košarkarsko znanje biti večje pri mlajših. Večje košarkarsko znanje za vrhunski šport.

FS23: Če gledamo vrhunski šport med mlajšimi in starejšimi. Med mlajšimi moraš biti sposoben razpoznati detajle, napake pa znati korigirati, pri starejših se bolj ukvarjaš z neko taktiko, pa s tem delom. Bolj uporabljaš tisto, kar zna.

NK: Tu moraš biti bolj tehnik, tudi bolj taktik?

FS21: Pri mlajših moraš biti večji tehnik, večji taktik pa pri starejših.

NK: Gledamo še razlike.

LK: Ko pogledamo, kako mora biti, znanje - smo kaj rekli, izkušnje - smo kaj rekli?

1: Vrhunski, starejši mora biti tudi večji psiholog recimo. Psiholog in motivator.

NK: Zakaj tako mislite?

FS21, FS24: Zaradi izkušenj. Recimo, da so to izkušnje.

FS23: Pri enih igralcih »pali«, da si prijazen, pri drugih tudi kontra. Tako nekaj.

FS21: Igralci imajo različne karakterje in to moraš znati uskladiti. Ne moreš samo ugoditi, vedno.

Sploh pri vrhunskih, kjer se zahteva, se moraš prilagoditi kot trener.

FS23: Pri mlajših je važno, da ti učiš, podajaš znanje, pri starejših v vrhunskem športu pa da že loviš formo, da si v pravem trenutku najboljši.

FS21: Večji občutek moraš imeti, po mojem, tudi za vodenje ekipe.

LK: Spodaj desno.

FS21: Mogoče tukaj večji občutek za vodenje, tam pa večji občutek za učenje.

FS25: Pri mlajših pa več improviziraš.

NK, LK: Kje?

FS25: Pri mlajših, v množičnem športu.

FS26: Razlika je v stresu.

NK: Super, bravo. Kje?

FS25: Povsod.

LK: Kje so pa razlike, kake so pa razlike?

FS26: Stres v vrhunskem trenerju je že v njegovem rezultatu.

NK: Prosim, če govorite glasneje, da se bo na kaseti slišalo.

FS26: Stres pri vrhunskem športu je po sledenju določenemu rezultatu. Medtem je stres v množičnem športu lahko že to, ko pelješ »ta male« na en dogodek in paziš pri tem, da si noben ne bo nič naredil, česar pri vrhunskem nimaš. Kjer nimaš te brige, ker so vsi dost stari.

FS21: Pri vrhunskem je prenašanje pritiska.

FS25: Ja, drugačen pritisk. Je več pritiska v vrhunskem. Povsod ga je.

FS24: Ja.

FS21: Če si sposoben toliko prenesti oz se urediti. Rešiti kakorkoli. S tem imaš večjo možnost, da si vrhunski trener pri starejših.

FS26: Dam samo primer stresa, kako jaz to vidim. Na samo temo pritiska je Mourinho »enkrat fajn« rekel, ko so ga vprašali, če čuti pritisk pred tekmo. Pa je rekel, da ne. In so ga vprašali, zakaj ne. Pa je rekel, da pritisk pomeni, kar si on predstavlja, če v Afriki ata pa mama ne vesta, kako bi danes nahranila svojega otroka, to je za njega pritisk, ne pa za njega ena tekma. Drugač si predstavljamo to. Zato sem to izpostavil.

FS21: Psihologija.

FS26: Ja, itak.

NK: Je še kaj takega?

FS23: Pri mlajših množičnosti je pomembno, da ima trener vsega za delo z otroki.

?: Bravo.

FS23: Ne pa samo neke želje po nekem rezultatu, v bistvu tudi osebno.

FS21: Množičnost, kako si rekla, želja, pri starejših pa bolj veselje, zabava?

FS25: Izkušnje.

FS23: Zabava.

FS24: Šport je v bistvu zaposlitev, lahko je nek hobi. V množičnem športu je to lahko le hobi, v vrhunskem je lahko to zaposlitev.

LK: Za vrhunski šport pa je?

FS24: Je lahko zaposlitev. Služba. In zahteve so druge.

NK: Predlagam, da preden preidemo na zadnjo zadevo, vprašanje, na list, ki je pred vami, in na katerega ste že napisali svoje ime zapišete, kaj za vas pomeni trener začetnik in kaj vrhunski trener. Vašo definicijo, kaj je za vas začetnik in kaj vrhunski trener.

(Pišejo odgovore na list papirja.)

NK: Katere kombinacije so po vašem bistvene? Trener začetnik, za množičen šport ali vrhunski šport, zakaj, če poveste.

LK: Bolj pojasni.

NK: Če so kombinacije, npr. množični šport za vrhunškega trenerja ali trenerja začetnika, ali je boljša delitev na trenerja za množični šport. Katera delitev trenerja za mlajše, starejše. Znotraj tega, kaj to pomeni za izobraževanje, usposabljanje, nagrajevanje.

FS23: Odvisno od predhodnega znanja. Recimo primer Jureta Zdovca. Bilo bi nesmiselno, da bi šel v množični šport ali med pionirčke. Je velik bolj koristen v vrhunskem športu v Sloveniji.

NK: Dobro. Kaj pa ta kombinacija? Ali potrebujemo za izobraževanje, usposabljanje, nagrajevanje ločen množičen šport, vrhunski šport? Ali karkoli drugega? Usposabljanje trenerja za mlajše ali starejše kategorije?

FS21: Bolj je pomembno usposabljanje trenerja mlajših.

NK: Še kaj. Ena je delitev na trenerja za množični šport in ena delitev za vrhunski šport?

FS21: Če sem prav razumel, za množični šport ni potrebna tako velika košarkarska izobrazba kot za vrhunski. So bolj pomembne druge sposobnosti, povezane s čistim znanjem košarke.

NK: Kaj pa ta delitev na trenerja mlajših in starejših kategorij? Ali je smiselna drugačna usposobljenost za obe kategoriji?

FS25: Drugačen sistem je. Pri mlajših je to vse z neko igro povezano. Starejši so, večja je večja je tekmovalnost. Osnove, če jih znajo v mlajših selekcijah, se samo nagrajujejo še.

NK: Bi naredili izobraževanje, tečaje, posebej za mlajše in starejše kategorije?

FS23: Definitivno se znanje za mlajše in starejše razlikuje. Definitivno se usposabljanje glede na starostne razlike tudi razlikuje. Po mojem mnenju je, vsaj glede na takšno situacijo v Sloveniji, usposabljanje za vrhunski šport za mlajše kategorije bi moralo biti daljše, kajti vsi tisti, ki se izobražujejo v tej kategoriji, nimajo ne vem kakšnih igralskih izkušenj. Vprašanje je, kakšne trenerje so imeli in potem težko je biti vrhunski, če se nisi imel od kje tega naučiti.

NK: Ok. Super. Bravo.

FS21: Ni pa čisto nujno, da si v izobraževanju.

LK: Formalnem, ne?

FS21: Če pogledamo čisto izobraževanje. Bivši košarkarji končajo, ki končajo igranje pri 30. ali 40. Saj morajo imeti tečaje.

FS23: Tisti, ki končajo pri 30. ali 40. imajo ogromno znanja. Jaz pravim za one, ki so stari 12 let, ko je igral pri kadetih. In se odloči, da bo pri 18. ali 20. začel trenirati mlajše, kar je smiselno. Ni imel pa v življenju pravega treninga, ker je imel na primer slabega trenerja. Niso šli vsi igralci čez dobro šolo košarke. Zato bi bilo smiselno narediti "eno oreng" usposabljanje za trenerje mlajših kategorij.

FS21: To je res.

FS26: Ja, samo sta spet to dva pola, tako kot pri vsaki stvari. En bi to rabil, drugi tega ne bi rabil.

FS23: Ja.

FS26: Jaz tudi mislim tako, da to ne bi bilo slabo.

FS21: Tudi tisti, ki je končal pri 40. letih, pa je lahko bil vrhunski igralec, ni nujno da je dober trener. Ker on mogoče nima občutka pa znanja za učiti, ki ga rabi. Ima vse znanje košarkarsko, taktično in vse to.

FS26: Točno to!

FS21: Zna pa pet vaj, za ne vem kaj, dviganje nog. Recimo. Tudi za njih ni slabo to.

FS23: Pri izobraževanju bi moralo biti več poudarka, kako podajati zanje, ne samo, kaj je treba znati.

NK: Zdaj smo govorili za mlajše in starejše. Za mlajše in vrhunski šport bi bilo potrebno več usposabljanj in izobraževanj, če sem prav razumela. Še kaj? Še kaka kombinacija?

FS21: Mogoče za množični šport za starejše, množični šport. Mogoče kakšno izobraževanje, kar se tiče starejših. Sigurno je delo s starejšimi drugačno kot z mlajšimi.

FS26: Katere starejše mislite, veterane?

FS21: Ja, recimo, ali pa ne vem. Tu je zdaj množičen šport, mlajši, starejši.

LK: Ali je ta kombinacija sploh vredna?

FS21: Ni profesionalen, če prav razumem. Vrhunsko jaz tretiram kot profesionalen. Jaz ne vem, kaj bi delal v množičnem športu s starejšimi ljudmi, ker ne vem, kaj je prav, kaj je narobe za mogoče.

NK: Je tega treba?

LK: Več znanja s področja zdravja, andragoškega, pedagoškega ... potrebno?

FS21, FS22: Ja, ja, recimo.

FS23: Jaz bi se osredotočila na to, kar je prej omenil, na odnose z mediji. Tisti, ki dela v vrhunskem športu pri starejših, mora imeti mogoče malo več izobraževanja oziroma več znanja v odnosu z mediji, nastopi in to s področja kot pa tisti, ki dela v množičnem športu, kjer je bolj pomemben ta osebni pristop.

FS26: Ker je smešno tudi v drugih športih, ko trenerji, recimo po koncu tekme, pa so Slovenci, ne znajo enega stavka tvoriti, da ima rep in glavo.

FS22: Tečajji slovenščine, to mora biti. Na primer Krim ima tečaj slovenščine, vse punce, ki pridejo, morajo vedeti, to pa to. Primer.

FS23: Ja.

NK: Super. Še kakšna kombinacija bi bila smiselna? Kaj naš trg tudi prenese?

FS23: Jaz mogoče malo pogrešam, morda sem slabo informirana. Ok, imamo tele vsakoletne seminarje, dela se pa nič na novostih, na neki literaturi za trenerje. Vse si moraš sam iskati, ne vem.

FS23: Mislim, da bi kakšen bilten lahko zaživel oziroma bi na spletni strani lahko bilo več literature za vsa področja, ne samo za vrhunškega.

FS21: Mogoče usposabljanje, vsaj jaz pogrešam to pri mlajših kategorijah, ali je množično ali vrhunsko, ne gre samo za košarkarsko znanje, ampak tudi drugih športov, atletsko, fitnes. Če mene dajo k mladim v fitnes, ne vem, kaj bi naredil kot trener. To usposabljanje, kako se razvija, ne samo košarka. Motorične sposobnosti, vse te stvari.

FS23: Več praktičnih nasvetov. Ne da poslušamo neko teorijo.

NK: Je še kaj takega? Vem, da vas mučim, da je glasba.

FS26: Tole sem se prej spomnil, res je malo nazaj. Recimo, kak je pomembno, kdo je tvoj prvi trener, da te navduši pa tako. Ker se prvega trenerja vsak spomni. Vsaj jaz se ga.

FS24: Jaz bi mogoče rekel, da dobri trenerji, tako pri mladih kot pri starejših, ali pa tisti, ki imajo rezultate v mlajših ekipah ali pa v vrhunskih, da mogoče to znanje delijo na takšnih okroglih mizah, kjer lahko vsak trener postavi vprašanje. Ker velikokrat, ko si v vlogi predavatelja, se pogovarja v glavnem okoli tiste teme.

FS26: Bravo.

FS24: Mogoče, da delijo čisto take osnovne izkušnje. Ne vem. Turnirski sistem na nekih tekmovanjih, ligaško tekmovanje, izkušnje s kakimi igralci, ne vem, take stvari. Čisto praktični primeri. Ker jaz imam izkušnjo s tem, ker sem imel možnost poslušati te vrhunske trenerje karkoli. Smo imeli te »discussion groups«, in si imel eno uro za spraševanje teh trenerjev karkoli. Ker včasih je 200 trenerjev in je tema čisto druga, ti bi pa rad vprašal stvar, ki tebe zanima v zvezi s tvojo ekipo mogoče. Včasih vrhunski trenerji niso zainteresirani deliti informacij z vsakomer, ampak pride do zaprtega kroga ljudi in je težko mogoče prodreti v ta krog.

NK: Še kaj? Kam bi moralo to vse skupaj še iti?

FS23: Sodelovanje. In med trenerji, na splošno med klubi in ne da se jim meče polena pod noge in vsak dela za sebe in bog ne daj, da bi kdo komu kaj povedal. Če bi sodelovali, bi vsi napredovali.

NK: Še kaj takega?

FS23: To, kar imaš napisano, nagrajevanje. Trenerji mlajših kategorij so občutno preslabo nagrajeni.

NK: Kaj bi pa naredila? Ali je obstaja kaka druga možnost?

FS23: Moja ideja je, ker je Slovenija »itak eno selo« in da bi se vsi usedli, zmenili, vzpostavili nek sistem in bi bilo sodelovanje med večjimi in manjšimi klubi. Da bi se delalo s piramidnim sistemom. Mi, ki smo majhni in imamo pet vrhunskih klubov. In da ti večji klubi, ki delajo rezultate in dobijo finance za to, te finance delijo z manjšimi klubi. Na primer, en majhen klub, ki je dobro delal in selekcioniral, naredil perspektivnega igralca in ti narediš na račun tega rezultat, daš temu klubu nekaj nazaj. Nekaj za šolnine, na primer. To bi bilo neko pozitivno sodelovanje. Ne pa samo, da se grebeš za tiste igralce.

FS26: Že ta osnovna klima, širše gledano, tukaj v Sloveniji je ta, ki prepričuje te zadeve. To ni zdaj na posameznikih, ampak če širše pogledaš. V zelo majhnih krajih so dva ali trije klubi. Zakaj? Ker se ne zmenimo. Ker ni dogovora.

FS24: Vsak svojo »fura«.

FS26: To je pri vseh športih tak, ni samo v basketu.

FS23: Ne, saj ni samo v basketu tako.

FS26: Tu so neki širši problemi. Še nekaj, kar se danes nismo dotaknili, tekom izobraževanja, zelo redkokdaj se učimo, kako sebe prodajati, kako sebe tržiti. Tega ni, pa bi moralo biti. Ne, vi ste rekli v izobraževanju. Spet pridemo do zaprtega kroga, kjer vsak drži stvari zase in ne pusti drugih zraven. Na koncu se potem sam moraš znajti.

FS23: Žal prihajajo na položaje ljudje, ki se znajo dobro tržiti nimajo pa ...

NK: Bi še kdo kaj dodal? Sicer se vam bom sama lepo zahvalila danes za vaš čas, za vaš trud. Lahko še kaj poveste, kako se vam je tole danes zdelo?

FS26: Jaz imam rad take stvari.

LK: Jaz, ki sem "črnc", lahko rečem. Dve skupini, dvojne različne odgovore smo dobili. Imate druge, povsem druge poglede na svet.

PRILOGA D: POVABILO K SODELOVANJU V RAZISKAVI

Nina Kolenc, prof. šp. vzg.

Študentka FDV UL

Podiplomski magistrski študijski program

Datum: 01. 05. 2014

ZADEVA: Sodelovanje v raziskavi "Oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji"

Spoštovani trenerji slovenske košarke!

Vljudno Vas vabim k sodelovanju pri moji pripravi magisterija znanosti z naslovom "Oblikovanje kompetenčnega profila košarkarskega trenerja v Sloveniji" na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

Oblikovanje kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja je pomembno, saj pomeni odmik od tradicionalnega pogleda na kompetence za določeno delovno mesto. Je set kompetenc, potrebnih za dobro opravljanje dela košarkarskega trenerja.

V sklopu raziskave smo že opravili razgovore s 13 košarkarskimi trenerji v dveh fokusnih skupinah (v septembru 2012, v Zrečah). Na podlagi analize teoretičnega dela naloge in empiričnega dela raziskave smo prišli do 6-tih kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji, ki ga prilagam .

Vljudno Vas prosim za sodelovanje v raziskavi tako, da pregledate dobljene rezultate in odgovorite na naslednja vprašanja:

1. Ali se vam zdi, da so kompetenčni modeli kvalitetni in dobro odražajo naravo poklica košarkarskega trenerja v Sloveniji?
2. Ali je še kako pomembno kompetenčno področje, ki v teh modelih manjka?
3. Na katerih področjih se zdi, da bi bili kompetenčni modeli najbolj uporabni? Kako bi jih lahko dobro promovirali?
4. Ali imate kako idejo za njihov nadaljnji razvoj?

Izjavljam, da je sodelovanje v raziskavi anonimno, podatki bodo uporabljeni za namen za katerega se zbirajo.

Za Vaše sodelovanje v raziskavi najlepša hvala!

S spoštovanjem

Nina Kolenc

PRILOGA E: PILOTSKI MODEL ZA RAZISKAVO Z INTERVJUJIVANCI O 6-TIH KOMPETENČNIH PROFILIH KOŠARKARSKEGA TRENERJA V SLOVENIJI

KATEGORIJA	KOMPETENČNI PROFILI KOŠARAKARSKIH TRENERJEV					
	I. KARIERNA POT KOŠARAKATRENERJA		II. TRG DELA KOŠARKARSKEGA TRENERJA		III. STAROSTNE KATEGORIJE VADEČIH	
VLOGA KOŠARAKARSKEGA TRENERJA	KOŠARKARSKI TRENER ZAČETNIK	VRHUNSKI KOŠARKARSKI TRENER	KOŠARKARSKI TRENER V ŠPORTU ZA VSE	KOŠARKARSKI TRENER V VRHUNSKEM ŠPORTU	KOŠARKARSKI TRENER MLADIH	KOŠARKARSKI TRENER STAREJŠIH
KLJUČNE KOMPETENCE	1. Improviziranje.	1. Širok spekter znanj.	1. Osnovno košarkarsko znanje.	1. Avtoritativnost.	1. Večje znanje tehničnih prvin košarke.	1. Večje znanje taktičnih prvin košarke.
	2. Doslednost in discipliniranost.	2. Veliko izkušenj z vseh področij.	2. Tolerantnost.	2. Strogost in resnost.	2. Pedagoške sposobnosti.	2."Lukavost".
	3.(Samo)kritičnost.	3. Profesionalnost.	3. Prilagodljivost.	3. Vizionarske sposobnosti.	3. Demonstratorske sposobnosti.	3. Sposobnost opazovanja ekipe in pozornost.
	4. Sposoben sprejemati kritiko.	4. Menedžerske kompetence.	4. Komunikativnost.	4.Hladnokrvnost.	4. Pozitivnost	4. Selektorske sposobnosti.
	5. Delavnost, učenje.	5. Karizmatičnost.	5. Sposobnost poslušanja.	5. Manipulatorstvo.	5. Hkratna pravičnost in strogost.	
	6. Odprtost.		6. Simpatičnost, biti nasmejan, pozitiven.	6. Prevarantstvo.		
	7. Vztrajnost.		7. Družinski.			

PRILOGA F: INTERVJU Z OSEBO A

1. Ali se vam zdi, da so kompetenčni modeli kvalitetni in dobro odražajo naravo poklica košarkarskega trenerja v Sloveniji?

Nina, bojim se, da nisem dobro razumela, kaj naj bi ti modeli izražali: aktualno stanje ali naj bi predstavljali modele, kakšne sposobnosti naj bi trenerji imeli? Če so modeli odraz trenutnega stanja, potem so moji komentarji v tabeli odveč. V kolikor pa naj bi to bili opisi, kakšni naj bi trenerji bili, se mi pa določene stvari nikakor ne zdijo primerne. Prevarantstvo?? Manipulatorstvo???

2. Ali je še kako pomembno kompetenčno področje, ki v teh modelih manjka?

Po pregledu tabele 6-tih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji, menim, da bi zaželenе kompetence morale biti malce drugačne. Imam nekaj pripomb in dopolnitev h kompetenčnim profilom v tabeli:

1. Košarkarskemu trenerju začetniku:

A) Kompetenca št.1: "Pripravljenost na učenje." (Namesto improvizacije).

B) Kompetenca št. 6: "Odprtost in improviziranje." (Namesto odprtosti).

2. Vrhunski košarkarski trener:

A) Pripomba pri kompetenci št. 2: "Kakšnih področij? Športnih? Življenjskih? Družinskih? Košarkarsko-specifičnih ..."

B) Pripomba pri kompetenci št. 5: Karizmatičnost. "To ne bi opredelila kot kompetenco."

C) "Vsekakor manjka osebna integriteta, poznavanje konkurence, vizionarske sposobnosti."

3. Košarkarski trener v športu za vse:

A) Pripomba pri kompetenci št. 6: "Družinski, prijateljski."

4. Košarkarski trener v vrhunskem športu:

A) Pripomba pri kompetenci št. 1: "Avtoritativnost. Poštenost in znanje ustvarjata avtoriteto."

B) Pripomba pri kompetenci št. 2: "Strogost po mojem ni kompetenca, mora pa biti resen in dosleden."

C) Pripomba pri kompetenci št. 5: "Manipulatorstvo. To ni kompetenca v pozitivnem smislu! NIKAKOR.

D) Pripomba pri kompetenci št. 6: "Prevarantstvo.??? NIKAKOR!! OSEBNA INTEGRITETA!

5. Košarkarski trener mladih:

A) Pripomba pri kompetenci št. 5. "Hkratna pravičnost in strogost. Strogost po mojem nikakor ni pogoj, trener mora biti resen in dosleden, pa ne rabi biti nič strog."

B) Dopolnitev: "Osebna integriteta."

6. Košarkarski trener starejših:

A) Pripomba pri kompetenci št. 1: "Znanje tehničnih in taktičnih prvin."

B) Pripomba pri kompetenci št. 2: "Lukavost"??? To ni kompetenca temveč lastnost, ki ima zelo kratek rok trajanja. Je pa zagotovo kompetenca inteligentnost."

C) Pripomba pri kompetenci št. 3: "Sposobnost prepoznavanja čustveno-psihološke plati igralca."

D) Dodati novo kompetenco: "Vztrajnost."

3. Na katerih področjih se zdi, da bi bili kompetenčni modeli najbolj uporabni? Kako bi jih lahko dobro promovirali?

Ne razumem - a niso narejeni za košarko?? V poslovni svet vseh 6 ne moreš prenesti, kvečjemu tiste za vrhunskega trenerja, vendar bi ga morala precej dopolniti.

4. Ali imate kako idejo za njihov nadaljnji razvoj?

Menim, da je koncept modelov preveč teoretičen in v praksi redko viden. Sama bi se bolj zavzemala za razvijanje smernic osnovnih osebnostnih značilnosti in sposobnosti, ki bi jih trenerji naj imeli, v nadgradnji pa so popolnoma svobodni. Razvrščanje v modele/ predalčke je poenostavljanje, pri katerem se izgubi ogromno nians določenega trenerja, ki so lahko mogoče veliko bolj odločilne, kot pa katere tipične kompetence.

PRILOGA G: INTERVJU Z OSEBO B

1. Ali se vam zdi, da so kompetenčni modeli kvalitetni in dobro odražajo naravo poklica košarkarskega trenerja v Sloveniji?

V bistvu ja. Kar se tiče vrhunskih trenerjev, nimam vpogleda. Zdi se mi vredno.

2. Ali je še kako pomembno kompetenčno področje, ki v teh modelih manjka?

Manjkajo. Mislim, da je termin "lukav" hrvaški. Živimo v Sloveniji, zato bi morali biti pozorni na termin "lukav" in ga zamenjati s slovenskim pojmom "iznajdljiv ali "prebrisan.

3. Na katerih področjih se zdi, da bi bili kompetenčni modeli najbolj uporabni? Kako bi jih lahko dobro promovirali?

V menedžerskih vodah. Za študij splošnega menedžmenta. Morda bi kakšne stvari izsledkov kompetenčnih profilov košarkarskih trenerjev v Sloveniji prilagodili izsledkom kompetenčnih profilov na področju menedžmenta. Kako bi promoviral? Skozi izobraževanje trenerjev. Pri vrhunskih trenerjih je težje narediti izobraževanje, lažje ga je narediti pri mlajših trenerjih. Lažje je voditi trenerje mladih kot vrhunske trenerje, ki so že navajeni na nek sistem. Kako lahko to rešimo, ne vem. Morda tako, da se vrhunski trenerji "vklopijo" v izobraževanje trenerjev začetnikov in se preko tega predstavijo trenerjem novosti. Morda lahko na ta način reši to KZS.

4. Ali imate kako idejo za njihov nadaljnji razvoj?

Tabelo 6-tih kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji se naj pusti "odprto za predalčkanje" in se kasneje tabelo dopolnjuje.

PRILOGA H: INTERVJU Z OSEBO C

1. Ali se vam zdi, da so kompetenčni modeli kvalitetni in dobro odražajo naravo poklica košarkarskega trenerja v Sloveniji?

Morda bi trgoma dela šport za vse in vrhunski šport dodala še tekmovalni šport. Mislim, da je trg dela vrhunski šport izjemno majhen in zanj veljajo povsem druga pravila kot v trgu dela - tekmovalni šport. Morda bi naredila še več kariernih stopnic med karierno potjo košarkarskega trenerja začetnika in vrhunškega košarkarskega trenerja.

2. Ali je še kako pomembno kompetenčno področje, ki v teh modelih manjka?

Imam nekaj pripomb:

- a) Hrvaški izraz "lukavost" bi zamenjala s slovenskim izrazom zvijačnost .
- b) Pri vrhunškem košarkarskem trenerju bi uporabila namesto izraza "širok spekter znanj" izraz napredno košarkarsko znanje.
- c) Pripombi na "prevarantstvo" in "manipulatorstvo": Mislim, da sta termina "prevarantstvo" in "manipulatorstvo" ustrezna. Žal je tako. Zdaj, ko ni denarja, bo tisti, ki bo znal manipulirati, pridobil igralce za svojo ekipo. Če znaš zmanipulirati ekipo, je "to-to". Glede "prevarantstva" pa tole: prevaranje se skriva v košarki in njenih košarkarskih prvinah (npr. varanje z žogo, varanje brez žoge). Košarka je igra, kjer napadalci prevarajo igralce v obrambi.

3. Na katerih področjih se zdi, da bi bili kompetenčni modeli najbolj uporabni? Kako bi jih lahko dobro promovirali?

Najbolj bi bili uporabni na področju usposabljanja, izobraževanja, nagrajevanja. Promovirali bi jih lahko najboljše na licenčnih seminarjih, v sklopu izobraževanja.

4. Ali imate kako idejo za njihov nadaljnji razvoj?

Mislim, da tabela 6-tih kompetenčnih profilov košarkarskega trenerja v Sloveniji predstavlja dobro osnovo za vse nas.

PRILOGA I: OPISI KOMPETENC ZA OBLIKOVANJE KONČNIH KOMPETENČNIH PROFILOV KOŠARKARSKEGA TRENERJA V SLOVENIJI

KOMPETENCA		
1	Improviziranje.	1. Je reakcija na situacijo v igri in na treningu. Na primer: sestaviš trening za 12 igralcev, vendar pride na trening le 6 igralcev. 2. Sposobnost reagiranja v neki novi situaciji. Načrtuješ trening, ki se zaradi specifične situacije obrne v drugo smer. Zato moraš znati izpeljati trening, da boš dosegel načrtovane cilje. Najslabša je improvizacija v trenutku, ko prideš na trening in se vprašaš, kaj boš danes treniral. 3. Zmožnost učinkovitega delovanja, ko ne gre vse po načrtih. 4. Velikokrat se znajdeš v nepredvideni situaciji, ko moraš improvizirati ali trening ali situacijo na tekmi. Zelo pomembna lastnost. 5. Je umetnost, saj vsak dober trener, ki zna improvizirati, je kakovosten. Najboljši improvizator po mojem mnenju je Boris Zrinski. Ni bilo važno, npr. število igralk na trening, vedno je opravil kakovosten trening. To ni dano vsakemu. 6. Je zmerom prisotna. Če na znaš improvizirati, je težko biti trener. Dostikrat prideš v situacijo, da je enostavno taka obramba ali napad, da drugače ne moreš izpeljati napada. Za trening in na tekmah moraš biti improvizator. To ne pomeni, da ni discipline. Odvisno je od individualnih kvalitet igralcev in igralk. Pomembno je, da je igralec sposoben za improvizacijo (npr. čitanje nasprotnika). Odvisno je od trenerja in igralca. Na treningu je potrebno vaditi, da lahko na tekmi to izpelješ. (npr, Dražen Petrovič, ga ne moreš "prečitati", ker je odreagirar na vsako obrambo). To so sposobni izpeljati predvsem "jugoviči", ki so tudi zato imeli dober rezultat v klubih in reprezentancah. Mojster tega je Vojošević iz Partizana. Goran Dragič je lep primer tega. 7. Planiraš trening za določeno število igralcev, ko nekdo odpove, improviziraš število igralcev oz. ekip pri vaji. Improviziraš. Pri poškodbah ti zmanjka igralcev (znotraj treninga), zato uporabiš igralce, ki so na voljo, in za poškodovana igralca posebne naloge. Celoten trening trener naj ne bi improviziral. 8. Način reševanje situacij na inovativen način (pred tem možno "učenje z napakami", če ni predhodnih izkušenj).

2	Doslédnost in discipliniranost.	1. Držanje dogovora, izvajanje navodil. Če je na treningu potrebno zadeti 9 košev, je to 9 in ne 10 košev. Vendar brez "morjenja" in v kombinaciji z drugimi kompetencami. 2. V treningu brez doslednosti trenerja do samega sebe, do igralcev in igralk in samodiscipline ni rezultata. 3. Natančno in konsistentno se držati načrtovanega plana dela. 4. Zelo pomembno je, da si dosleden in discipliniran in to prenašaš tudi na varovance. Če si ti tak in si jim zgled, potem imaš ekipo, ki funkcionira. 5. Po doslednosti in discipliniranosti ločimo profesionalnega trenerja od amaterja. Profesionalni trenerji so dosledni in disciplinirani. 6. Nekateri trenerji so pristaši čiste discipline v napadu in obrambi, kar je nasprotno od improvizacije. Idealna kombinacija je, da ekipa ali igralci znajo biti disciplinirani v obrambi in napadu, torej se držati navodil v napadu in obrambi istočasno, da improvizirajo, ko to ni dovolj. Največja napaka je, če trener ne zahteva discipline od igralca ali igralk. Doslednost izpeljave akcije. V zadnjem času imajo 3-4 time oute v zadnji minuti, da se dosledno izvajajo posamezne akcije v napadu ali obrambi. 7. Zelo je pomembno pri mlajših ekipah, saj je vezano na vzgojo igralcev. Igralci se navadijo na red in disciplino, dobijo vseživljenjske vrednote za šport in za splošno življenje. Doslednost je tudi povezana z disciplino. Če dosledno postavljaš pravila in vztrajaš pri njih, iz tega izhaja kasneje discipliniranost. 8. Način doseganja harmonije v ekipi in "delovanja kot eno".
---	---------------------------------	---

3	(Samo)kritičnost.	1. Priznati svojo napako, četudi mora trener biti prepričan v svoj prav. Vsak odgovarja s svojim rezultatom, zato ne sme dvomiti vase. Prav je, da se s trenerjem posvetuješ o razvoju določene spretnosti igralca (npr. taktične oz. tehničnega elementa). 2. Samokritičnost je sposobnost lastne refleksije in evalvacije. Nikoli ne reči: to že znam. Nevarnost kritičnosti je kritizerstvo. 3. Biti sposoben se »pogledati v ogledalo« in ne iskati vzrokov za neuspeh v okolici. 4. Kritičnost je pomembna, vendar mora biti uporabljena v pravih situacijah, saj je včasih lahko napačno sprejeta. Samokritičnost pa je definitivno pomembna, brez nje ni napredka. Tisti, ki zna sebe skritizirati in popraviti, najbolj napreduje. 5. Samokritičen si, kadar znaš priznati svoje napake (npr. po porazu, tekmi, veš, kje si naredil ključno napako in si jo priznaš.) Kritičen moraš biti do igralcev in samega sebe, sodnikov. 6. Absoluten. Dosleden moraš biti na pripombe igralcev. Sprejeti svoje napake in na podlagi kritične presoje te napake zmanjšaš. Vidiš na analizi tekme napada ali obrambe. Vidiš, da si dostikrat kaj narobe naredil. Na podlagi samokritičnosti se izobražuješ in izboljšuješ ter postajaš boljši. 7. Samokritičen je pomembno, da vidiš napake, kaj je narobe in kaj pravilno, saj lahko popraviš proces treninga in napake pri vodenju treninga in tekem. Kritičen moraš biti v zdravi meri, ne smeš pretiravati, saj, če si prekritičen, pri mlajših kategorijah lahko zgubijo voljo. Če si premalo kritičen, ni dovolj velikega napredka pri varovancih. 8. Sposobnost sprejemanja/dajanja tako pozitivne kot negativne kritike ter iz tega potegniti zaključke za nadaljnji razvoj.
4	Sposoben sprejemati kritiko.	1. To je zelo podobno (kot zgoraj). 2. Nujno potrebno v krogu kritičnih prijateljev. 3. Biti sposoben sprejeti mnenja (pozitivna in negativna) ostalih. 4. Kritike so dobrodošle, vendar je pomembna selekcija med dobro namernimi in slabo namernimi kritikami. Lahko pa iz kritike tudi spoznaš ljudi, ki jih imaš okoli sebe. 5. Sprejemam kritiko, vendar jo analiziram. Če je dobronamerna, jo vzamem in poizkušam popraviti stvari. Če ni dobronamerna, poizkušam pozabiti. 6. Ali od trenerjev, igralcev, novinarjev, vodstva. Oceniti, kakšna je ta in presoditi, ali jo sprejmeš, ker je lahko tudi neupravičena. Iz kritike se marsikaj naučiš. 7. Zaradi enakih razlogov kot predhodno povedano. Trener izboljša svoje treninge in vodenje. Da napreduje. 8. Sposobnost sprejemanja/dajanja tako pozitivne kot negativne kritike ter iz tega potegniti zaključke za nadaljnji razvoj.

5	Delavnost, učenje.	1. Vsekakor je vseživljenjsko izobraževanje pomembno. Biti v koraku s časom. 2. Pogoji do uspeha. 3. Delavnost - imeti delovne navade. Učenje - sprejemati, memorirati nove informacije, znanja. 4. Delavnost je lastnost, ki jo trener potrebuje. Lenuh ne more voditi delavcev (igralcev). Učiti pa se je potrebno, vendar ni to učenje iz knjig, ampak iz dela, to največ šteje! 5. Če želiš imeti rezultat, moraš biti delaven, saj nič ne pride samo od sebe. Nikoli ne veš vsega, vse življenje se učiš. 6. Delavnost ni enako deloholčnosti. Delavnost je predpogoj za delo trenerja. Učenje pa je povezano z delavnostjo. Če si zelo priden, ni dovolj, če delaš kaj narobe, kvečjemu škodiš. Ne pomaga. Po končanem šolanju se moraš še doizobraževati, gledati posnetke tekem, seminarji, razgovori s trenerji in igralci ... Deloholik - primer Sagadin. 7. Mora biti zelo delaven, ker trenažni proces zahteva celega trenerja. Moraš se prepustiti košarki, ker ni to delo na terenu je tudi delo izven njega. Pravilno izbiro vaj, intenzivnosti, količine vaj. Vse to si mora trener priučiti in pridobiti z delom. Učenje je dobrodošlo, ker s tem, ko trener dobi nova znanja, posreduje ta nova znanja na učence, ki so lahko tako uspešnejši 8. Razvijanje svojih znanj in sposobnosti kot trener ter s tem narediti podlago za svojo rast kot trener.
6	Odprtost.	1. Združljiva je z učenjem. Ne zavračaš »a priori«. Stvari bom prisluhnil in sam ovrednotil, kaj mi pride v poštev. 2. Odprtost je temelj dobre komunikacije na vseh nivojih, na nivoju trenažnega procesa kot tudi v socialnem okolju. 3. Biti odprt do okolice in da nisi introvertiran. 4. Da in ne. Vse ni za vsakogar. Pravilno »poslovanje« z informacijami je dan danes zlata vredno. 5. Zato, ker delaš v ekipnem športu, v timih 6. V komunikaciji z igralci. Pomembna je. Potrebno se je pogovarjati z igralci, ki ti povedo svoje mnenje, da razumeš ekipo, igralce. S tem potegneš neke stvari, analiziraš, sprejemaš kritiko in s tem spoznaš druge stvari. 7. Do določene mere mora biti odprt za nova znanja, za komunikacijo z igralci. Če pusti igralcem preveč izražati svoje mnenje (npr. o igri, o trenažnem procesu), lahko pride do razpada sistema. Pri mlajših je odprt v komunikaciji s starši, saj je komunikacija s starši do neke mere zaželena. Seveda se mora vedeti točne meje, do katerih je ta odprtost potrebna, zaželena. 8. Sposobnost sprejemanja novih idej in konceptov ter jih uporabiti v samem trenažnem procesu, vendar ne na silo, če stari koncept deluje in novi ruši učinkovitost.

7	Vztrajnost.	1. Vztrajnost in doslednost sta podobni zadevi. Vztrajati pri (učenju) zadevi, ki je smiselna, je »ok«. Vse ob svojem času in do neke mere. Lep primer je, ko pri 10-letnem otroku vztrajaš pri popravilu meta, pri 17-letnem ne več. Druga vztrajnost je pri učenju, kjer gre tudi za doslednost pri izvajanju elementov. Potrebno je vztrajati pri zahtevah pri izvajanju določenih stvari. "Cost benefit". 2. Vztrajnost mora biti osebna karakteristika. Vezana na starše, upravo ... vztrajati je potrebno pri svojih načelih itd. 3. Ne takoj odnehati. Kljub oviram, neuspehom, naporom nadaljevati z delom. Nadaljevati z delom kljub doseženim ciljem. 4. Če si postavljaš resne cilje, je pot do njih vedno dolga in če nisi vztrajen, jih nikoli ne dosežeš. 5. Vsak trener mora biti vztrajen, če hoče imeti dober rezultat. Če želiš kot trener napredovati. 6. Vztrajnost je pomembna. debate s trenerji imamo, ki pa so premalo vztrajne in dosledne. Mislijo, da so s posameznimi igralci oz. igralkami dovolj vztrajni, vendar potrebno je počakati, da ekipa izvede stvari, ki si jih trener zamisli. (Dokler ne dosežeš določenega učinka.) Delati analize, posnetke, vse dokler ne izvedeš, dosežeš tistega, kar želiš. 7. Vztrajen mora biti pri izvedbi določenih elementov, vztrajati na poti do tega cilja, če se izkaže, da je ta nova pot boljša.
8	Širok spekter znanj.	1. Vsekakor strokovnjak na področju treniranja, psihologija čustvene inteligence. Gre za delitev delovnih mest, kjer imajo vsi člani ekipe svoje delovne naloge (npr. pomočnik trenerja ogreje ekipo, kondicijski trener opravlja kondicijski trening, zdravnik ...). Osnove prve pomoči so zelo pomembne! 2. Pedagoško didaktičnih, medicinskih, psiholoških, IKT ... 3. Imeti veliko različnih znanj bodisi z enega ali več različnih področij. 4. Da, vendar spet ne preširok. Bolj je pomembna prava izbira sodelavcev, ki pokrivajo mejna področja in ustrezno sodelovanje z njimi. Dobra ekipa je boljša, kot en prepameten posameznik. 5. Komunikacijo, košarkarsko, psihologijo, medicinsko. 6. Samo košarkarsko znanje je le polovica, kar trener rabi. Potrebna je še pedagogika, psihologija. V vsakem segmentu je potrebno se izobraževati. Pred 5 leti si potreboval znanje drugih stvari kot danes. 7. Znanja iz stroke iz košarke, na splošno iz športnega treniranja, anatomije, prve pomoči poškodb (ki jih imamo premalo, ker se daje na fakulteti premalo poudarka temu. Imamo prvo pomoč, ki ni dovolj), osnove psihologije. 8. Možnost vplivanja na specialno košarkarsko znanje s pomočjo različnih znanj mejnih področij in prenos "distalnih" znanj preko mejnih na košarkarsko znanje.

9	Veliko izkušenj z vseh področij.	1. Izkušnje potrebuješ kot igralec, po malem kot sodnik. Človek, ki ni igral na visoki ravni, ne more biti dober trener. Igralske in življenjske izkušnje so izjemnega pomena. 2. Ne bi rekel, da je tako. Bolj bi se opredelil na vztrajnost. Izkušnje rabiš, da boš imel izkušanje, moraš biti vztrajen, se pripravljen učiti, delati, moraš biti discipliniran. 3. Lastnosti, ki jih človek lahko pridobi z leti. 4. Izkušnje vedno koristijo in nam dajejo možnost, da smo v težkih situacijah boljši. 5. Športnih, osebnih, starševskih, socialnih, finančnih. 6. Izkušnje so pomembna stvar. Cilj starejših je prenašati izkušnje naprej. Reagirati na situacije, ki niso več nove, v kriznih trenutkih... pravilneje odreagirati. Nisi preveč evforičen ob dobrih rezultatih in preveč pesimist pri slabih rezultatih. Spet stabilizirati ekipo. 7. Izkušnje lahko pomagajo trenerju, izkušnje z vseh področij, vendar se trener ne sme zanašati na to, saj ima vsaka ekipa svojo dinamiko in vsako ekipo to zmoti, če se trener zanaša zgolj na to - izkušnje. 8. Uporaba vseh znanj iz odgovora 8 v praksi, več izkušenj, hitrejši prenos znanj v prakso.
10	Profesionalnost.	1. Ti vložiš trud, denar, čas in pričakuješ, da ti nekdo pride naproti. Pričakujem maksimalno vračilo od igralcev. Osebne zadeve pustiš doma in prideš na trening. Gre za win-win situacijo. 2. Ker si trener 24 ur. 3. Opravljati neko delo za zaslužek ali se držati načel profesionalnega delovanja. 4. Definitivno. Če se spustiš na »vaški« nivo, te to prej ali slej kaznuje. Žal pa v Sloveniji vse preveč stvari deluje na vaškem nivoju. 5. Ker je to del službe, pričakovanj drugih in tebe. Samo takrat, kadar je plačan za to, kadar ima ekipo za to, ki je tudi plačana za to, kjer imajo v klubu visoke in jasne cilje. 6. Moraš biti resen. Profesionalen odnos do treninga, uprave, vodstva, igralcev. Pride do sprostitve, sproščenih stvari, normalno ... Prioriteta mora biti, da si profesionalen v vseh pogledih. 7. Zaradi samega odnosa znotraj ekipe, pristopa do dela, da se lahko igralci, uprava, starši, ljudje okoli njega zanesejo na njega in da ljudje vedo, da bo opravil trener delo čim boljše. 8. Opravljanje določene dejavnosti za plačilo kot prvotni vir dohodkov. Opravljanje določene dejavnosti poklicno.

11	Menedžerske kompetence.	1. Prisluhneš ekipi in ugotoviš, kaj potrebuje v danem trenutku. Upravljanje z ekipo, ki v danem trenutku nekaj potrebuje. Ni isto kot kontrola ekipe. 2. Sposobnost vodenja ljudi, politike (npr. kluba), sposoben komuniciranja in usmerjanja medijev. 3. Lastnosti, ki jih poseduje menedžer za ustrezno delovanje. 4. Biti dober menedžer kot trener, je v Sloveniji zelo pomembno, saj manjka ljudi, ki bi jih imel v ekipi in bi na tem področju lahko dobro sodeloval z njimi. 5. Želim jih pripeljati bližje njihovemu in svojemu cilju. 6. Malo je porazdeljeno, odvisno od nivoja. Na najvišjem nivoju imajo svoje menedžerje, trenerji so manj odvisni od trenerjev. Včasih menedžerji sestavijo ekipo. Včasih trenerji potrebujejo menedžerja. Včasih nekateri ne znajo, mladi trenerji, biti menedžerji. Trener mora biti menedžer. 7. Trener naj bi znal upravljati s svojimi igralci, jim dati primerne naloge, mora poskrbeti za tehnične zadeve, kot so prevozi na tekme, dresi, mora znati organizirati proces treninga in celotno sezono s celotno trenersko zasedbo. 8. Menedžiranje je upravljanje. Torej, kompetence upravljanja ekipe ter vsega, kar spada zraven.
12	Karizmatičnost.	1. Najpomembnejši stvar daleč izpred vseh. V pravem trenutku potegniti pravo potezo. Kjerkoli se pojaviš, pritegneš pozornost. Zdrava mera humorja, dober nastop ... Ko stopiš v slačilnico, igralci odreagirajo tako, da naredijo sami po sebi to kar ti želiš. Je balkanski "šmek." 2. Karizma pomaga trenerju ustvarjati neko samozavest in samopodobo. Na kratko, trener mora imeti visoko samopodobo in samozavest in potem bo karizmatičen. Če pogledamo Mourinha ali srbske trenerje. 3. »Osebna privlačnost«. 4. Karizmatičnost je lastnost, ki jo imajo veliki trenerji, imajo jo pa tudi nekateri veliki prevaranti. Karizmatičnost v kombinaciji z znanjem je lahko vrhunska stvar, v kombinaciji s čim slabim pa pravi pogreb. 5. Vsaka oseba ima svojo karizmo. Je velik plus, ker je karizma lahko pozitivna in zaradi te karizme povlečeš za sabo igralke, sponzorje, starše ... 6. Vsak trener mora biti karizmatičen. Karizmatičnost si ustvariš s svojimi dejanji, znanjem, pristopom, poštenostjo. 7. Karizma zna pritegniti igralce in publiko oz. ljudi okrog kluba, zna poživeti dinamiko odnosov med igralci in trenerjem, kar se mi zdi najpomembnejše. Seveda ne smemo zapostavljati tudi odnose z upravo in publiko. 8. Lastnost posameznika, katera pritegne ljudi, da sledijo temu posamezniku ponavadi na podlagi spoštovanja in zaupanja..

13	Osnovno košarkarsko znanje.	1. Brez kvalifikacij nimaš osnovnega košarkarskega trenerja. Brez igranja, internet igralci oz. trenerji, si lahko le dober pomočnik trenerja. Do ogromno znanja prideš z izkušnjami in ne iz samega branja knjig. Nikakor iz knjige, vse iz izkušenj. 2. Obvezno pri vseh kategorijah. Če bi trenerji poznali individualno taktiko igranja v napadu in obrambi, bi razumeli individualno (primer ...). Bistvo košarkarske igre je igra 1:1 in 2:2. NBA košarka še danes temelji na teh principih. 3. Imeti osnovna teoretična in praktična košarkarska znanja. 4. Osnove so temelji, brez katerih ne moremo graditi hiše znanja. 5. »Itak«. Tehnika, taktika, metodika košarke. 6. Je naravna selekcija. Višji nivo kot treniraš, več je potrebnega znanja. Pri pionirski ekipi je osnovni nivo košarkarskega znanja drugačen od članskih ekip. 7. Pri čistih začetnikih košarke mora biti osnovno znanje: rokovanje z žogo, ki se nadgrajuje z osnovnimi podajami in meti. Pri pionirskih selekcijah se mora to osnovno znanje nadgraditi na zahtevnejše oblike, kot so različne povezane menjave, met po določenih gibanjih, osnovne obrambna gibanja, igra 1:1, 2:2, 3:3 in osnove igre 4:4 in 5:5. Kadetske selekcije morajo že poznati osnovne taktične elemente, kot so pravilno postavljanje v obrambi glede na žogo, kdo krije kontro, kdo gre na skok in v napadu nadgrajena igra 4:4 in 5:5 z uporabo "pik and rolla" in drugih blokad. Pri mladinskih selekcijah se ta znanja poglobijo, igralci se spoznajo z osnovo analiz tekem in pripravo na posamezno tekmo z napadalne in obrambne taktične zamisli trenerja izpeljati v maksimalni možni izvedbi, da se jih pripravi na članski nivo igranja. 8. Osnova za grajenje specifičnih košarkarskih znanj in individualnih prilagoditev glede na posameznika.
----	-----------------------------	---

14	Tolerantnost.	1. Po pameti. Toleriraš zadeve, ki nimajo ključnega pomena, in ne vplivajo na rezultat ekipe (npr. drugačne hlače). Spremenljivost drugačnosti. 2. Moraš biti takrat, ko ugotoviš, da se problemi, ki se kopičijo, vplivajo na razvoj, rezultat posameznika, ekipe itd. 3. Odobravati nekatere stvari, ki niso v skladu s tvojimi prepričanji ali v skladu s splošno sprejetimi pravili, prepričanji. 4. Minimalna, v specifičnih situacijah. 5. Toleranten, vendar moraš imeti jasna pravila in cilje, meje do kam. 6. Zelo je pomembna. Vsak igralec in trener delata napake, trener do igralca, igralec do trenerja, trener do trenerja. Velika kvaliteta je toleranten trener. 7. Zdrava meja tolerantnosti, da zna preceniti, kdaj biti toleranten in kdaj ne oz. da določi neka pravila...preceni kdaj tolerira napako pri igralcih in kdaj ne. Odvisno je od igralca 8. Sprejemanje drugačnosti, tako oseb kot razmišljanja in delovanja ...
15	Prilagodljivost.	1. Sposobnost reakcije na ekipo, ki jo imaš. Korigiraš pomanjkljivosti in izpostaviš prednosti. 2. Trener bo prilagodljiv, ko bo znal dobro improvizirati. 3. Biti sposoben se prilagajati na različne situacije. 4. Življenje je prilagajanje. 5. Ker smo si ljudje različni, situacije so različne, zato se moraš znati prilagoditi. 6. Na ekipo, ligo prihajaš iz članske ekipe v mlajše kategorije, iz mlajše v člansko ekipo. Prilagajanje na sistem igranja v določenem sistemu, nivoju tekmovanja. Ne moreš zahtevati od enega povprečnega igralca kot od Dragiča. 7. Skozi se prilagajaš številu igralcev, različnim zunanjim dejavnikom. Moramo se prilagajati, ampak moramo paziti, da nas ti zunanji dejavniki ne motijo pri samem delu. 8. Sposobnost prilagajanja različnim situacijam, ljudem in v danem trenutku biti sposoben iz danih okoliščin potegniti najboljše zaključke.

16	Komunikativnost.	1. Dve osnovni kompetenci sta karizmatičnost in komunikativnost. Nedvoumna komunikacija mora biti. 2. Brez dobre komunikativnosti ni empatije. 3. Osebnostna lastnost. Dajati, biti pripravljen, biti sposoben posredovati informacije. 4. Zelo pomembna, na pravilen način tudi ključnega pomena. 5. Z besedami, verbalno in neverbalno komunikacijo poveš, kaj mora nekdo storiti ali popustiti. Narediti ali ne narediti. 6. Odvisno od ekipe. V komunikaciji uporabljaš z enimi ostro kritiko, drugi z dialogom razumejo vse. Ne moraš enostavno povedano »poslati nekoga v tri krasne«. Komunikacija je odvisna od nivoja, od spola, treninga ... 7. Pomembna je zaradi boljšega odnosa znotraj ekipe (z igralci), z upravo, pri mlajših še zaradi staršev. 8. Sposobnost dajanja informacij na razumljive načine glede na prejemnika in sprejemanje le-teh na hiter in prilagodljiv način. Tako verbalno, vizualno, z ...
17	Sposobnost poslušanja.	1. Podobna je odprtosti, razen ko je potrebno prisluhniti igralcu, ko ga npr. pusti dekle. Ni toliko pomembna. 2. Poslušanje ni dovolj. Treba je tudi slišati. 3. Znati poslušati, skušati razumeti, analizirati, kar govori nasprotna oseba. 4. V primernih trenutkih da, vendar bolj kot poslušati je pomembno razbrati oz slišati to, kar ti nekdo hoče povedati. 5. Do določene meje. Z namenom pridobiti preko slišane informacije, znanja, ljudi. 6. Zelo pomembno je znati poslušati igralce. Če je ta pozitivna, jo moraš poznati in uporabiti. 7. Mora znati zbrati, kaj bo od slišane sprejel in kaj ne bo sprejel, saj nam nekatere zadeve zelo pomagajo, druge lahko zelo škodijo. 8. Sposobnost nekoga razumeti in občutiti, ne le slišati.

18	Simpatičnost, biti nasmejan.	1. Pomembna pri mlajših kategorijah, da se jim prikupiš. Da se navdušijo za šport. Pri starejših so druge stvari bolj pomembne, kot je prijateljski odnos. 2. Nenehno si v komunikacijskem kanalu, odgovornosti itd. 3. Izžarevati pozitivnost. Imeti pozitiven odnos do okolice. 4. Lahko ti pomaga skozi življenje in šport, vendar nima neke velike vrednosti. 5. S tem pridobiš otroke na svojo stran. 6. Odvisno od karakterja. Ni nujno. Ne pomeni dobro. Si lahko simpatičen in nasmejan in brez rezultata. Je relativna stvar. Dostikrat je to ok. 7. Pri najmlajših kategorijah naj bo trener nasmejan, simpatičen, da se zna postaviti v vlogo svojih varovancev. Starejše kot so kategorije, manj je lahko ta kompetenca izražena, saj na profesionalnem nivoju ne šteje simpatičnost, temveč rezultat. 8. Ustvarjanje pozitivne klime v ekipi in izražanje tekmovalnosti skozi uživanje in nasmeh.
19	Družinski.	1. Po moje ni to kompetenca. Vsekakor prisluhneš, ti nisi oče, si trener. 2. Ne. Za vrhunskega trenerja družinsko življenje ne pride v poštev, ker je preveč zahtevno. Ali imaš družino ali pa si trener, ki moraš biti 24 ur trener. Za trenerja mladih ali kakšnega krožka lahko. 3. Imeti čut za skrb za družino. 4. Nepomembno. Vsekakor pa urejeno družinsko življenje prinaša prepotrebno umirjenost v poklicu. 5. Ni mus. Trener gleda na ekipo kot na svojo družino. 6. Povezano s stažem, leti..starejši so družinski. Družinski z ekipo, malo po domače je včasih ok. Dostikrat je to slabo, ker to izkoriščajo igralke oz. igralci. 7. Pri mlajših kategorijah so družinski, saj opravlja vlogo očeta in matere. Si njihov zaveznik, točka h kateri se ob težavah zatečejo in jim pri težavah pomagaš. To velja za vse do članske kategorije. Pri članih je ta družinskost izražena na drugače način. 8. Odraščanje v družini oz. imeti svojo družino

20	Avtoritativnost.	1. Košarka ni demokracija, si alfa in omega. Tvoja beseda je zadnja. Gre za avtoritativnost na terenu in ne nadzor izven terena. 2. Avtoriteto si ustvariš lahko z znanjem, komuciranjem. Avtoritarnost v tej dobi nima prihodnosti, da dobiš rezultat. Nujno potrebno je timsko delo. Američani imajo dober izraz za trenerja "coach" je tisti, ki vodi, usmerja in ko je nujno potrebno odloči. 3. Zaupanje, vera, nespornost, tehtnost. 4. V športu ni demokracije. Kdor vodi mora biti avtoriteta! 5. Zato, da se spoštujejo pravila, dogovori, načela,..Če je avtoriteta, igralci vedo, da bodo sledile sankcije, če ne bo tako. 6. Avtoriteta je zelo pomembna. Izboriš si jo predvsem s kvaliteto. Biti dober trener, biti toleranten, pošten, dosleden, in uspešen. 7. Mora imeti avtoriteto zaradi same uspešnosti pri vodenju ekipe, saj brez avtoritarnosti lahko pride do razpada znotraj ekipe. 8. Sposobnost ali način ohranjanja hierarhičnega sistema s ciljem ostati na vrhu piramide kamor igralci in ekipa prihajajo po nasvete in navodila.
21	Strogost in resnost.	1. Zero toleranca med tekmo. Dosledno izpolnjevanje ukazov. 2. Do neke mere, znati mora tudi se šaliti, narediti norca iz sebe. 3. Biti nenasmejan, netoleranten. 4. Ne vedno, v postavljanju sistema pa definitivno. 5. Ker samo strogost in resnost prineseta neko določeno cilj do končne točke. 6. Relativna stvar. Ogromnokrat moraš pri delu na terenu in treningu biti strog in resen, na drugi strani popustljiv. Znati moraš predvsem dobro oceniti, kdaj biti resen in strog ter kdaj popustljiv. 7. Strog in resen si v določenih situacijah. Vedeti moraš kdaj lahko to resnost malo zniža in kdaj mora biti strogo resen. Mora znati izbrati pravo mejo med sproščenostjo in resnostjo. To mora dati jasno vedeti vsem varovancem. 8. Način ustvarjanja reda in discipline, kadar le-ti upadata oziroma ju je potrebno ustvariti.

22	Vizionarske sposobnosti.	1. Videti potencial ekipe oz. oceniti, kaj so igralci in ekipa zmožni. Tako lahko potegneš maksimalno iz igralca. Brez vizije ne moreš ničesar delati. 2. Trener, ki vidi končno sliko na koncu tunela. 3. Sposobnosti nekaj vnaprej predvideti oz. imeti točno določene ideje, ki v prihodnosti pripomorejo k boljšemu delovanju podjetja, ekipe, družbe ... 4. Postavljanje ciljev z ustrezno vizijo je osnova za načrtovanje poti. 5. Strmiš k nekim ciljem v nekem obdobju. Vizijo si ni slabo postaviti na papir. delaš kljukice, križce, kaj ja, kaj ne. 6. Vsestransko biti vizionar. Več kot imaš kvalitet, boljši si. Odvisno od kategorije. Vsaka ekipa ima druge vizije, saj ima vsaka ekipa drugačno kvaliteto igralcev, ekipe. Na podlagi nasprotne kvalitete ekipe ustvarjajo svojo vizijo (na podlagi treninga in tekem). Kako sestaviti ekipo, priti do rezultatov. 7. Vizionarske sposobnosti so dobrodošle, saj s tem izboljšujemo celotno organiziranost kluba, izboljšujejo procese treninga, izboljšamo taktične zamisli in razbijemo monotonost vsakega dne. 8. Sposobnosti ustvarjanja idej in jih preleviti v resničnost s sposobnostjo prilagajanja le-teh v danih okoliščinah.
23	Hladnokrvnost.	1. Težko. Rangirana s karizmatičnostjo. Na zunaj dajati vtis, da je vse pod nadzorom. Delovati pomirjujoče na ekipo. Odvisno od posameznika. 2. Raje bi rekel bistroumen. Hladnokrvnost je bistroumnost v novih in nenavadnih situacijah. 3. »Ohraniti trezno glavo«. 4. Priporočljiva, ko je potrebno vleči prave poteze v pravih trenutkih. 5. Včasih moraš odigrati vlogo in ne pokažeš svojih čustev, evforije ... Ne smejo te prebrati kot odprto knjigo. 6. Zelo pomembno pri odgovornih situacijah, reagirati v gostem rezultatu, v živčni situaciji na terenu in vplivat na igralce, da ostajajo mirni in da se ne pustijo sprovcirati. 7. Pomembna, saj trener ostane miren pri odločitvah sodnikov zaradi samega sebe, da lahko ostane zbran. Prav tako mora ostati miren med samim procesom treninga, ko igralci delajo napake, in znati pravi čas izbrati čas, kdaj igralce kaznovati oz. se na njih razjeziti. Če se ves čas dereš na igralce, igralci ne vedo, kdaj so naredili napako in kdaj ne. 8. Sposobnost kontrole čustev v dani situaciji, ki zahteva razumske odločitve.

24	Manipulatorstvo.	1. Vse v pravi meri. Brez negativnega vpliva. V danem trenutku od igralca dobiti največ kar lahko. Ne manipulacija na način dvoličnosti. 2. Sposobnost motiviranja lastnega športnega okolja. 3. Kontrolirati ali vplivati na druge na prefinjen ali brezobziren način. 4. Lastnost, ki je kratkotrajno lahko uspešna, na dolgi rok pa izgubiš kredibilnost. 5. Z manipulacijo doseže premik v glavi z določenimi igralci. Enega očaraš s tem, drugega z drugim ... 6. Ogromno jih je. Manipuliraš lahko s taktiko obrambe in napada ali nasprotnimi igralci. Cilj je dobra igra in ne zgolj rezultatski uspeh. 7. Zna biti uporabno pri predstavitvi drugačnega vidika in jih pri tem skozi to prepričati, da verjamejo stvar, ki jim jih predstaviš. 8. Sposobnost vplivanja na posameznike, ki ne želijo ali ne znajo izpeljati nečesa z namenom, da to storijo in to celo uspešno.
25	Prevarantstvo.	1. Zelo atipično odigrati na neko stvar. V smislu tehnične prevare. Prej ali slej te razkrinkajo. Španci, Brazilci, Avstralci so dokaz, da se to ne dela. Je kratkega roka. 2. Ne gradi zaupanja v medsebojnih odnosih. Saj slej ko prej ugotoviš prevaro. 3. Ne delovati pošteno. 4. Prepogosto v športu, lastnost, o kateri ne gre izgubljati besed. 5. Ne strinjam se s tem. Nastaviš si lahko kakšen rezultat. Kot del taktike, kjer taktično- navidezno zgubiš tekmo in prevaraš drugega s tem ter tako dobiš lažjega nasprotniki. 6. Za določene stvari, prevarati igralsko na terenu je to ok, če si v psihi oz. osnovi prevarant ni ok. Če v taktiki obrambi ali napadu nekoga premagaš, je to ok. 7. Z vidika predstavitve lažnih predstav je slaba konotacija za izraz prevarantstvo. Mislim, da trenerji ne bi smeli biti prevaranti, saj bi morali delo opravljati. V skladu z moralnimi in etičnimi pravili. 8. Način okoriščanja posameznika ali množice z namenom pretentati nekoga ne glede na to, ali je bil pretentani pri tem prizadet ali ne.

26	Večje znanje tehničnih prvin košarke.	1. Sposobnost demonstracije in prilagoditev tehničnih prvin igralcem in ne igralcem prvine. (Ne forsirati menjave spredaj, če zna dati menjavo zadaj). Kot trener moraš znati demonstrirati vse tehnične prvine. 2. Mora znati demonstrirati. 3. Znati opisati in demonstrirati širok spekter tehničnih elementov. 4. V procesu treniranja mladih izrednega pomena. Saj je dobra demonstracija in obenem dobro odpravljanje napak pomembno za pravilen razvoj mladih igralcev. 5. Vodenja, podaje, meti. So pogoj za igro. 6. Tehnične prvine naj bi trener vedno imel na različnih stopnjah različne. Osnova uspešnega rezultata je, da ekipa obvlada čimveč tehničnih prvin in jih tudi izvaja. Uspešen trener ocenjuje, koliko igralci obvladajo določene tehnične prvine, koliko so bili naučeni. 7. Zelo pomembno pri mlajših kategorijah, kjer igralci dobijo prvi stik s košarko, saj je tehnika osnova igralca in samo dober tehnični igralec lahko igra košarko na vrhunskem nivoju (npr. euroliga in višje). Pomembna je pri individualnem delu z igralci vseh kategorij. 8. Več znanja, boljše podajanje teh prvin in odpravljanje napak.
27	Pedagoške sposobnosti.	1. Moraš biti učitelj. Trenažni proces. Znati moraš prenesti znanje na igralce (z demonstracijo ali čim). Kinestetični, avditivni, vizualni tipi. 2. Brez tega ni košarke. Trenerji se moramo zavedati, da posegamo pri treniranju mladih v njegovo osebnost, spreminjamo ga na fizičnem in psihološkem nivoju. Fizični način so najtežje spremembe. Najtežje, najhujše spremembe so na fizičnem področju (npr. paziti na razvoj srčno žilnega sistema). Danes ni umetnost veliko in dobro trenirati, umetnost je dobro počivati oz. se regenerirati. 3. Znati vzgajati. 4. Pomembno pri mladih, vendar na drugačnem nivoju kot v šoli. 5. Nujno potrebne v nižjih kategorijah. Način prenosa informacij na otroke. 6. Pedagogika je način učenja pri samem treningu. Da znaš povedati, na kakšen način se naj oni to naučijo. 7. Bolj pomembne pri mlajših, vključno z U 16. Kasneje so tudi pomembne, vendar se pri U18 in članski košarki pride do drugačnega načina uporabe pedagoške sposobnosti. Znati posredovati znanja, primerno pristopiti do varovanja, primerno kaznovati in nagraditi varovanja. 8. Sposobnosti podajanja znanja in preverjanje znanja in sposobnosti na pedagoški (tj. vzgojni in izobraževalni) način.

28	Demonstratorske sposobnosti.	1. Pri mlajših kategorijah. Brez tega ni možno biti trener pri mlajših do U19. 2. Tehnike, taktike. 3. Znati pokazati vaje, napake ... 4. Pomembno pri mladih, velja isto kot pri 26. točki. 5. Lažje prenesejo videno, demonstrirajo ter preslikajo na sebe. 6. Zelo pomembno je biti demonstrator in sposoben prikazati, kaj naj naredijo. S tem dobivaš na avtoriteti. Pri mlajših je to zelo pomembno. V članskih so vsi že boljši. Pri članih bolj dopoveš, pri mlajših to prikažeš. 7. Mlajšo kategorijo, kot ima, boljši demonstrator je. Otroci najlažje sprejmejo informacijo skozi oči. Igralcu, ki že imajo svoj stil tehnike, je tudi dovolj, da mu samo opišeš in pokažeš posamezne detajle, ki jih mora popraviti, saj bo to razumel. 8. Sposobnosti prikazovanja različnih prvin z namenom učenja skozi opazovanje
29	Pozitivnost.	1. Obvezna, sicer ubiješ team spirit (ekipni duh). Sicer ekipa igra z negativnostjo pod svojimi sposobnostmi. 2. Je večni optimizem. 3. Znati pohvaliti, ob neuspehu dvigniti moralo. 4. Zelo pomembno, pozitivna energija trenerja se prenaša na varovance. 5. Vse je v glavi. Pozitiven človek ponese ekipo za sabo. 6. Zmerom pozitiven, tudi v slabih situacijah. Bolj slabo kaže, bolj si pozitiven. Stvari postavljaš v pravi tok dogajanj. 7. Kot oseba je trener pozitiven, saj s tem lahko vzpostavi boljši stik s svojimi varovanci. 8. Sposobnost videnja v vsaki stvari nekaj dobrega, ki ti lahko koristi. Tudi napak.
30	Hkratna pravičnost in strogost.	1. Pohvaliti, ko je pohvala na mestu. Kritizirati, ko je kritika na mestu. 2. Je trenerjeva avtoriteta. 3. Imeti enak odnos do vseh igralcev in hkrati jasno in odločno postavljene meje. 4. Pomembno, kajti brez tega zgubiš kredibilnost. 5. V košarki ni pravičnosti. Strogost je odvisna od presoje, ni vsak strog. 6. Pravičen do vseh moraš biti. Enako pohvalen in kritičen, da igralci čutijo to, ni odstopanj med igralci. Enako velja za vse. Enako za strogost. 7. Pomembno je oceniti, do kakšne strogosti greš pri katerem igralcu znotraj celotne ekipe. 8. Način pridobitve zaupanja in spoštovanja s strani ljudi ter poslušnosti.

31	Večje znanje taktičnih prvin košarke.	1. Pri mladincih, kadetih in članih brez znanj taktičnih prvin ne gre. Odreagirati ob pravem trenutku s pravo taktično postavitvijo. Če nekdo da 10 trojk na "pick and roll", ne boš postavil cone, ampak boš našel drugo rešitev. 2. Brez razumevanja individualne taktike v obrambi in napadu ni nič pri košarki. 3. Znati opisati in demonstrirati širši spekter taktičnih elementov. 4. Pomembno pri selekcijah od U17 gor. Obvladovanje vseh taktičnih situacij je izrednega pomena tudi v članski kategoriji, predvsem iz tekmovalnega vidika in vidika obvladovanja igralcev. 5. Odvisno od starostnih kategorij. Vedno višje si, vedno več moraš znati. 6. Taktične prvine so pomembne. Osnova taktike je analiza in čitanje nasprotnih ekip in igralcev in priprava napada svoje ekipe. Znati analizirati napade in narediti taktiko obrambe. 7. Taktična znanja so pomembna od U16 naprej. Pri U 16 je prvi resni stik s kolektivno taktiko. Pri mlajših kategorijah je bolj pomembno znanje individualne taktike, ki se kasneje nadaljuje v kolektivni taktiki. 8. Znanje potrebno za upravljanje in vodenje ekipe. Večje znanje, več različnih možnosti.
32	Zvitost.	1. Presenetiti s cono, z različicami. Zvitost kot taktično presenečenje. Je spet improvizacija. 2. Prefinjenost, da ti nasprotnik lastne slabosti prenese na krožniku. 3. Biti pametnejši, bolj »prebrisan«. 4. Pomembno pri zelo mladih, kajti moraš jih včasih »vržiti na finto«, da dosežejo cilj (seveda pozitiven). 5. Če si zvit, ko vodim tekmo, lahko zmagam. Vezano je na taktično vodenje. 6. "Lukovost". Zelo pomembno, da se v kritičnih trenutkih (kolektivne ali individualne obrambe) spomniš zvite poteze, ki preseneti nasprotnika, npr. s taktiko. Če ta zvitost upe, je rezultata dober. 7. Zvit pri manipuliranju igralcev, sodnikov. 8. Iznajdljivost.

33	Sposobnost opazovanja ekipe in pozornost.	1. Je menedžerska kompetenca. Videti, na kar igralec odreagira. Potrebno je to videti. Ne spreminjaj dobro utečenih stvari. 2. Sposobnost opazovanja nasprotne ekipe ti omogoča prepoznavanje dobrih in slabih strani ekipe ter posameznika. 3. Biti sposoben opaziti najmanjše spremembe v ekipi in odnosih v ekipi. 4. Ključnega pomena za hitro diagnosticiranje težav in ukrepanje. 5. Zato, da znaš voditi ekipo. Znaš pravilno usmerit ekipo. 6. Sta dve stvari. Prvič, sposobnost opazovanja svoje ekipe (obramba - napad), drugič nasprotne ekipe (obramba - napad). Na tej osnovi pripraviš med tekmo ali treningom svoj napad. 7. Če trener zna dobro opazovati, lahko lažje in hitreje prepozna napake posameznika oz. ekipe ter jih lažje odpravi. 8. Sposobnost, da na podlagi opazovanj potegne zaključke, s katerimi prilagaja upravljanje in vodenje ekipe.
34	Selektorske sposobnosti.	1. Pri nas ni mogoče, ker je to sistemska stvar. Na državnem nivoju, na nivoju profesionalizma da. Na nivoju kluba težje, saj je potrebno plačati vadbine. Razlike med malimi in velikimi klubi. Sistem vodi v povprečnost. 2. Videnje talentiranosti je pomembneje. 3. Znati izbrati najboljšo ekipo za določeno tekmovanje. 4. Nehvaležno delo, ki pa je del posla. Vedno strah pred delanjem krivice. 5. Na podlagi znanj, izkušenj, narediš selekcijo informacij ... 6. Selekcija ekipe je pomembna. Tisti, ki dobro selekcionira ekipo, ima lahko uspeh v primerjavi s tistim, ki tega ne zna. Pomembno je, da imaš enakomerno porazdeljene igralce na posamezna igralna mesta. Pri mlajših selekcijah je potrebno, da prečitaš, kako bodo v starejših letih ti uporabni. Če je nekdo manjši in zraste, kaj bi bil primeren, da igra. 7. Gre za izbiro pravilne ekipe. Vedeti, katere igralce uporabiti v katerem trenutku, sestaviti ekipo v začetku sezone, da je lahko uspešen. Pri mlajših gre za izbiro pravilne ekipe za posamezno tekmo in opravljanje primerne menjave na tekmi. 8. Sposobnosti sestavljanja ekip iz različnih profilov igralcev z namenom sestavitve najboljše možne ekipe in kasneje vodenja in upravljanja le-te.

PRILOGA J: SINTEZNE OPREDELITVE KOMPETENC ZA OBLIKOVANJE KONČNEGA KOMPETENČNEGA PROFILA KOŠARKARSKEGA TRENERJA V SLOVENIJI

ŠT. KOM P.	KOMPETENCA	OPIS KOMPETENCE
1	Improviziranje.	Je razumljena kot spretnost reševanja problema na drugačen oz. inovativen način.
2	Doslednost in discipliniranost.	Je razumljena kot zmožnost natančnega in ponavljajočega dela s klienti z namenom vodenja klientov do zelenega cilja.
3	(Samo)kritičnost.	(Samo)kritičnost je razumljena kot sposobnost (samo)refleksije in (samo)evalvacije na svojem strokovnem področju.
4	Sposoben sprejemati kritiko.	Je razumljena kot sposobnost sprejemanja drugačnega pogleda na proces športne vadbe.
5	Delavnost, učenje.	Je razumljena kot osebnostna lastnost posameznika za nenehno in vseživljenjsko izboljševanje svojega dela na osnovi znanja.
6	Odprtost.	Je razumljena kot osebnostna lastnost posameznika po sprejemanju novih virov informacij.
7	Vztrajnost.	Je razumljena kot osebnostna lastnost posameznika za stalno strokovno izboljševanje oz. napredovanje na karierni košarkarski poti.
8	Širok spekter znanj.	Trener ima veliko različnih znanj v vlogah športnika, košarkarja, trenerja, vseživljenjskega učenca (posameznika).
9	Veliko izkušenj z vseh področij.	Trener ima veliko različnih izkušenj v vlogah športnika, košarkarja, trenerja, vseživljenjskega učenca (posameznika).
10	Profesionalnost.	Je razumljena kot lastnost košarkarskega trenerja za maksimalno dobro opravljanje dela košarkarskega trenerja.
11	Menedžerske kompetence.	So razumljene kot sposobnosti trenerja za usklajevanje, vodenje in organiziranje dela v košarkarski ekipi in izven nje.
12	Karizmatičnost.	Je razumljena kot sposobnost vodenja drugih (športnika/ekipo) na podlagi osebnostne lastnosti - karizme.
13	Osnovno košarkarsko znanje.	Trener ima najmanj osnovno znanje o procesu športne vadbe.
14	Tolerantnost.	Je razumljena kot osebnostna lastnost trenerja po sprejemanju in razumevanju drugačnosti.

15	Prilagodljivost.	Je razumljena kot sposobnost prilagajanja ciljev vadbe različnim zmožnostim športnika oz. ekipe.
16	Komunikativnost.	Komunikativnost je razumljena kot sposobnost trenerja po prepoznavanju besedne in nebesedne govorice klientov.
17	Sposobnost poslušanja.	Je razumljena kot zmožnost komuniciranja trenerja s klienti v procesu športne vadbe.
18	Simpatičnost, biti nasmejan.	Je razumljena kot zmožnost trenerja po ustvarjanju pozitivne klime pri klientu oz. v ekipi.
19	Družinski./Priateljski.	Je razumljena kot sposobnost globljega doživljanja in razumevanja sebe in klientov v ekipi ter sposobnost negovanja odnosov in čustev v ekipi, ki bi sicer ostali prikriti.
20	Avtoritativnost.	Je razumljena kot zmožnost vodenja na osnovi osebne integritete na osnovi znanja in izkušenj.
21	Strogost in resnost.	So razumljene kot zmožnost vodenja klienta oz. ekipe za resno in dosledno doseganje ciljev.
22	Vizionarske sposobnosti.	So razumljene kot zmožnosti vodenja klientov oz. ekipe s postavljanjem strategij za doseg etapnih oz. končnih ciljev športne vadbe (razvoj košarkarja ali rezultatski uspeh).
23	Hladnokrvnost.	Je razumljena kot osebna lastnost trenerja po mirnem in preudarnem vodenju ekipe v razburljivih, zlasti nevarnih situacijah.
24	Manipulatorstvo.	Je razumljeno kot sposobnost trenerja za vodenje ekipe s pomočjo prikazovanja »resnice, ki jo ekipa želi slišati«, z namenom doseganja končnega cilja.
25	Prevarantstvo.	Je razumljeno kot lastnost trenerja, da z zvijačo, prevarantskimi triki skriva slabosti in izpostavlja prednosti svoje ekipe.
26	Večje znanje tehničnih prvin košarke.	So razumljene kot veščine za prikaz in izvedbo tehničnih prvin košarke.
27	Pedagoške sposobnosti.	So razumljene kot sposobnosti trenerja po podajanju in preverjanju znanja in sposobnosti v praksi na svoje kliente.
28	Demonstratorske sposobnosti.	So razumljene kot spretnosti natančne predstavitve tehničnih (in taktičnih) prvin košarke.
29	Pozitivnost.	Je razumljena kot zmožnost vodenja ekipe in doseganja optimalnega ter učinkovitega delovanja ekipe na osnovi pozitivnega odnosa.
30	Hkratna pravičnost in strogost.	Je razumljena kot osebna lastnost trenerja, ki pri presojanju in vrednotenju upošteva resnico in dejstva ter ravna skladno z moralnimi in drugimi priznanimi načeli/ pravili; hkrati pa zahteva red in disciplino, ki ne dovoljuje nobene izjeme in odstopanja.

31	Večje znanje taktičnih prvin košarke.	So razumljene kot veščine za prikaz in izvedbo taktičnih prvin košarke.
32	Zvitost.	Je razumljena kot zmožnost vodenja klientov oz. ekipe z iznajdljivostjo, spretnim prikrivanjem in dejanji.
33	Sposobnost opazovanja ekipe in pozornost.	So razumljene kot zmožnosti natančnega opazovanja okolja športnega treniranja in sposobnost zaznave in hitre odzivnosti na spremembe v okolju.
34	Selektorske sposobnosti.	So razumljene kot sposobnosti razvrščanja klientov glede na njihovo uspešnost igranja vlog v ekipi.

PRILOGA K: IDENTIFICIRANA DODATNA KATEGORIJA TRENERJA ZAČETNIKA, NEKDANJEGA VRHUNSKEGA KOŠARKARJA

KOŠARKARSKI TRNER ZAČETNIK, NEKDANJI VRHUNSKI KOŠARKAR	Košarkarski trener začetnik, ki je tudi nekdanji vrhunski košarkar, je opredeljen kot trener, ki ima: - Več košarkarskih in/ali življenjskih izkušenj. -Pri svojem delu uporablja najmanj osnovni nabor kompetenc. - Ker je edinstven, veljajo zanj v procesu menedžmenta človeških virov drugačna pravila (npr.: glede napredovanja, usposabljanja) v primerjavi z ostalimi košarkarskimi trenerji začetniki.	Delovno-specifične kompetence košarkarskega trenerja začetnika, ki je tudi nekdanji vrhunski košarkar so: - Košarkarska in/ali življenjska znanja in izkušnje. - Improvizacija. - Doslednost in discipliniranost. -(Samo) kritičnost. - Sposobnost sprejemati kritiko. - Delavnost. - Učenje. - Odprtost. - Vztrajnost.	Košarkarski trener začetnik, ki je tudi nekdanji košarkar ima: - Nič ali nekaj trenerskih izkušenj. - Več vseživljenjskih in/ali košarkarskih znanj in izkušenj. Usposobljen je za: - Reševanje problemov na drugačen/inovativen način. - (Samo)refleksijo in (samo)evalvacijo na svojem strokovnem področju. - Sprejema drugačen pogled na proces športne vadbe. Njegove osebnostne lastnosti so: - Natančno in ponavljajoče delo s klienti z namenom vodenja klientov do zastavljenega zelenega cilja. - Nenehno in vseživljenjsko izboljševanje svojega dela na osnovi znanja. - Sprejemanje novih virov informacij. - Stalno strokovno izboljševanje/napredovanje na karierni košarkarski poti.
--	--	---	---