

**Tomasz Seweryniak, Justyna Muracka, Aneta Stosik<sup>1</sup>**

Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie, Wydział Nauk o Sporcie  
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

## **Kompetencje trenerów pływania w opinii trenerów-ekspertów** **Swimming coaches competences in the opinion of expert coaches**

### **Streszczenie**

Kompetencje trenerów sportowych mają olbrzymie znaczenie dla jakości kształcenia w systemie polskiego sportu. Niestety publikacje na temat kompetencji trenerów traktują ten temat jednostronnie, nie uwzględniając pełnej specyfiki ich pracy. Przygotowany artykuł zmierza do poszerzenia wiedzy na temat kompetencji trenerów pracujących z pływakami wysokiej klasy.

W pracy oparto się o wywiady przeprowadzone z trenerami o dużym stażu i wynikach pozwalających uznać badanych za ekspertów. Opinie badanych zestawiono z literaturą w celu określenia zbioru kompetencji charakterystycznych dla trenerów pływaków wysokiej klasy.

**Słowa kluczowe:** trener, kompetencje, sport pływacki

### **Abstract**

Competence athletic trainers are of great importance to the quality of education in the system of Polish sport. Unfortunately publications on the competence of the trainers take this issue unilaterally, without taking into account the full specifics of their work. Prepared article seeks to increase knowledge about the competence of the trainers working with high-class swimmers.

The study was based on interviews with coaches with high seniority and the results to be considered surveyed by experts. Respondents' opinions compared with the literature to determine the set of competencies specific to the high-class coaches swimmers.

**Keywords:** coach, competence, sports swimming

---

<sup>1</sup> dr Tomasz Seweryniak e-mail: [tomasz.seweryniak@awf.wroc.pl](mailto:tomasz.seweryniak@awf.wroc.pl),  
Justyna Muracka e-mail: [jm.muracka@gmail.com](mailto:jm.muracka@gmail.com), dr Aneta Stosik e-mail: [aneta.stosik@awf.wroc.pl](mailto:aneta.stosik@awf.wroc.pl)

## 1. Wstęp

Sport klasyfikowany jest bardzo złożonym zjawiskiem, w którym kluczowe znaczenie ma osiąganie wyników, mierzonych głównie osiągniętym miejscem w zawodach. Wyniki zależą od dużej grupy czynników, wśród których z pewnością znajdują się: talent sportowy, poziom opanowania umiejętności ruchowych, umiejętności taktyczne, wydolność organizmu czy walory psychiki sportowca. Na wiele z tych czynników można wpływać poprzez systematyczne działania tworzące proces treningu sportowego kreowanego zazwyczaj przez trenerów sportowych. Można powiedzieć, że praca trenerów sportowych polega na przekształceniu uzdolnień sportowca w dyspozycje i umiejętności (Panfil R. 2007) bezpośrednio związane z uzyskiwanymi przez nich wynikami, więc najbardziej skuteczni w tym zakresie trenerzy będą szczególnie ważni dla organizacji zajmujących się sportem na najwyższym poziomie. Skuteczność w osiąganiu zakładanych wyników oparta o posiadaną wiedzę, umiejętności, zachowania jest utożsamiana z pojęciem kompetencji. Kompetencje w literaturze przedmiotu są bardzo różnie definiowane, odnoszone są do zdolności, wiedzy, umiejętności, potencjału, wartości, stylu bycia, cech osobowych, poziomu motywacji czy postaw i zachowań. Jak uważa Filipowicz (2004) kompetencje to „...dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie?”. Kolejni autorzy uważają, że kompetencja to „...zdolność do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub do osiągania pożądaných, wymiernych wyników lub zdolność do realizacji konkretnych wzorców zachowań” (Whiddett i Hollyfode 2003), zaś ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągania przez nich określonych wyników (Armstrong 2000). Gdy przyjrzeć się określeniu kompetencji przedstawianej przez różnych autorów (Armstrong 2000, Rostkowski 2003, Whiddett i Hollyfode 2003, Filipowicz 2004), można zauważyć, że wszyscy podkreślają znaczenie osiągania oczekiwanych efektów pracy. Oleksyn dzieli kompetencje m.in. na uniwersalne (identyczne dla wszystkich członków organizacji) oraz specyficzne (przypisane konkretnemu stanowisku lub/i osobie), a także kompetencje kluczowe (najważniejsze) i uzupełniające lub, inaczej mówiąc, drugorzędne (dość ważne), trzeciorzędne (mniej ważne na danym stanowisku (Pocztowski, 2007, str.38). Natomiast według Rostkowskiego kompetencje należy podzielić na kompetencje związane z uzdolnieniami (potencjał, który pozwala człowiekowi nabywać nowe i rozwijać posiadane już kompetencje), kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami, (kompetencje komunikacyjne, interpersonalne, umysłowe, organizacyjne, techniczne, kompetencje związane z wiedzą (poziom przygotowania merytorycznego do realizowania zadań zawodowych, kompetencje fizyczne (odnoszą zdolności psychofizycznych) oraz kompetencje związane ze stylami działania, kompetencje związane z osobowością (sprawność w radzeniu sobie w określonych sytuacjach społecznych) jak również kompetencje związane z zasadami i wartościami (odnoszą się do zasad jednostki i jej systemu wartości, wpływają na motywacje działania i dokonywane wybory) i kompetencje związane z zainteresowaniami (określają preferencje jednostki co do charakteru pracy, specyfiki zadań, a także środowiska pracy). (Rostkowski, 2002, str. 110 i inne) Podsumowując powyższe rozważania, można zauważyć, jak wiele różnorodnych czynników wpływa na kształt i charakter kompetencji, ale także jak wiele form kompetencji w efekcie przysmagują.

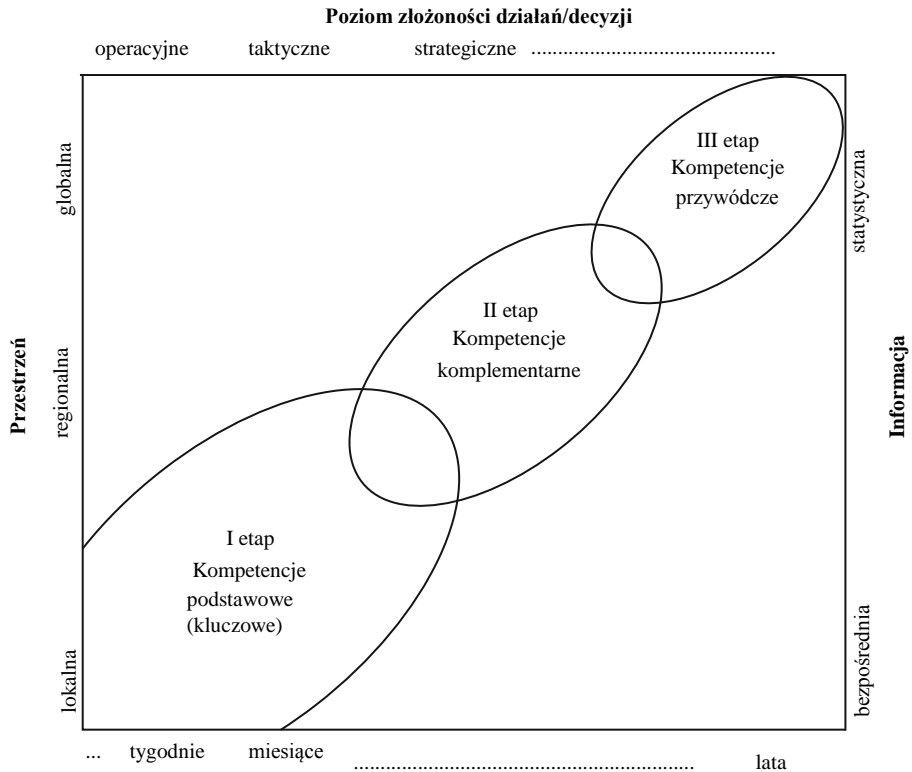
Warto zatem badać ten niejednoznacznie traktowany obszar i poszerzać wiedzę na temat klasyfikacji kompetencji w różnych jej ujęciach i typologiach. Ze względu na możliwe do zaobserwowania podobieństwa pracy menedżerów w biznesie i trenerów w sporcie, polegające m.in. na osiągnięciu wyników dzięki pracy podwładnych, złożoności pracy, zróżnicowania zadań, czy dążenia do jak najwyższej skuteczności. Menedżer XXI wieku powinien posiadać:

- „umiejętność myślenia systemowego, pozwalającą na dostrzeganie złożoności współczesnego świata oraz syntezę informacji,
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu,
- gotowość do ustawicznej nauki, otwartość na zmiany w organizacji i jej otoczeniu,
- wysokie standardy zachowań, stawianie sobie wysokich wymagań kompetencyjnych” (Stosik, Morawski, 2009, str. 21).

Trener to „specjalista kierujący całokształtem przygotowań zawodnika lub drużyny do zawodów, opracowujący plan i program treningu, założenia taktyczne i kalendarz startów oraz - w sportach zespołowych - prowadzący drużynę w czasie meczu”(ustawa o kulturze fizycznej). Rola trenera wychodzi dziś znacząco poza obszar sportu i spełnia „różnorodne funkcje, odległe pod względem treści, rodzaju specjalizacji i stopnia kompetencji”(Lipiec, 2013, str. 81). Trenerzy w sporcie to osoby różnych kwalifikacjach, różnych rolach i funkcjach, pracujący w różnych dyscyplinach, często odmiennych w doborze narzędzi i środków wywierania wpływu oraz różnych kompetencjach. Ciekawym zatem podejściem może być spojrzenie na pracę trenerów sportowych jak na pracę menedżerów, funkcjonujących w bardzo specyficznym obszarze jakim jest sport.

Łasiński i wsp. (2014) zaproponowali model kompetencji menedżerskich uwzględniający trzy poziomy kompetencji, zasadę zgodności skal, fakt powiązania między poziomami kompetencji i pewną autonomię szczebli hierarchicznych (Rys. 1).

Wyróżnione poziomy kompetencji zawierają odmienne jakościowo kompetencje, uwzględniając jednak pewne zazębianie się kompetencji z różnych poziomów. Proponowany podział na kompetencje podstawowe, komplementarne i przywódcze, jeśli przyjąć pewne podobieństwo pracy trenerów sportowych i menedżerów (Cieśliński 2006), powinien sprawdzać się także w przypadku trenerów sportowych. Ze względu na cele treningu sportowców rozumianego jako specyficzny proces kształcenia, różniące się znacząco na poszczególnych etapach, można oczekiwać, że kompetencje trenerów powinny się różnić. Pogląd ten potwierdzają opracowania takich autorów jak R. Panfil (2007) czy Z. Naglak (2001, 2005, 2010, 2013). Niestety w systemie kształcenia trenerów funkcjonującym w Polsce trudno wskazać propozycje budowania czy rozwoju kompetencji stworzonego pod kątem wymagań poszczególnych etapów kształcenia sportowców. Aby on powstał w pierwszej kolejności konieczne jest określenie punktu odniesienia na przykład w formie zbioru kompetencji charakterystycznych dla trenerów w poszczególnych etapach. Niniejsza praca jest krokiem w kierunku określenia tego zbioru dla trenerów pływaków reprezentujących klasę mistrzowską.



**Rys. 1.** Poziomy kompetencji menedżerskich

**Źródło:** (Łasiński i wsp. 2014).

## 2. Cele pracy, materiał i metody badawcze

Opracowanie i analiza zbioru kompetencji trenerów sportowych w oparciu o analizę literatury.

Analiza wybranych kompetencji trenerów pływaków wysokiej klasy w oparciu o opinie trenerów ekspertów.

## 3. Weryfikacja narzędzia badawczego

Badaniami objęto trenerów pływania z dużym stażem pracy zawodowej w swojej dyscyplinie oraz z wynikami pozwalającymi uznać ich za osoby o wiedzy eksperckiej. Staż pracy zawierał się w przedziale 15 a 30 lat a wyniki to między innymi liczne medale Mistrzostw Polski w różnych kategoriach wiekowych czy wychowanie reprezentantów Polski i osiągnięcie z nimi medali na Mistrzostwach Europy, Mistrzostwach Świata i Igrzyskach Olimpijskich.. W badaniach pilotażowych wzięło udział pięciu trenerów (tab. 1), z którymi przeprowadzono wywiady

połączone, na podstawie kwestionariusza wywiadu, który zbudowany został w oparciu o wnikliwą analizę literatury.

**Tab. 1.** Charakterystyka ekspertów biorących udział w badaniach

	T1	T2	T3	T4	T5
Wiek	>50 lat	43 lata	45 lat	>50 lat	55 lat
Staż pracy	25 lat	~15 lat	~15 lat	~25 lat	30 lat
Sukcesy	Medale MP	Sport niepełnosprawnych: medale MP, medale ME, medal Londyn 2012 (Igrzyska)	Medale MPJ, MP, reprezentant kraju na EYOF 2013, trener rekordzistów Polski w sztafecie 4x200 w stylu dowolnym	Medale MŚJ, wielokrotny trener młodzieżowych Kadr Narodowych, ponad 150 medali MP, trener wielu rekordzistów Polski, trener olimpijczyków	Medale MP, trener czołowego pływaka Polski (srebro w Londynie, medale MŚ)

W czasie studiów nad literaturą badacze notowali kompetencje wskazwane przez autorów jako charakterystyczne dla trenerów sportowych. W ten sposób zbudowano szeroki zbiór kompetencji uwzględniający zawierający 58 elementów, z których do najczęściej wyróżnianych należały:

- umiejętności komunikacyjne,
- wiedza podstawowa,
- wiedza specjalistyczna,
- odpowiedzialność,
- samoświadomość i samokontrola,
- współpraca,
- tworzenie dobrej atmosfery,
- dawanie własnego przykładu,
- motywowanie,
- planowanie.

Powyższy zestaw stanowił podstawę do budowania pytań użytych w narzędziu badawczym, którym był wywiad z kwestionariuszem ankiety, zawierający 33 pytania, zarówno zamknięte jak i otwarte.

#### 4. Wyniki

Pierwsze pytanie w wywiadzie dotyczyło opinii badanych na temat znaczenia wyróżnionych kompetencji w pracy trenerów pływania, co przedstawia tabela 2. W pytaniu tym respondenci proszeni byli o określenie znaczenia danej kompetencji w pięciostopniowej skali.

**Tab. 2.** Znaczenie kompetencji wg trenerów (n=5)

Kompetencja	T1	T2	T3	T4	T5
Umiejętności komunikacyjne	4	3	5	5	5
Wiedza podstawowa	5	1	5	5	4
Wiedza specjalistyczna	5	5	5	5	5
Odpowiedzialność	5	3	5	4	5
Samodyscyplina	5	4	5	4	4
Współpraca	3	5	4	4	4
Umiejętność tworzenia dobrej atmosfery	5	5	4	5	5
Dawanie własnego przykładu	5	4	5	5	5
Motywowanie sportowców	5	4	5	5	5
Planowanie	4	4	5	4	3

Analizując odpowiedzi, uwagę zwraca fakt pewnego zróżnicowania opinii, ale z przesunięciem w kierunku dużego znaczenia proponowanych kompetencji. Nie zabrakło jednak wśród badanych opinii co do niskiego znaczenia kompetencji w zakresie wiedzy podstawowej. Wszyscy badani zgodnie natomiast ocenili wiedzę specjalistyczną, jako kompetencję o największym znaczeniu w pracy trenera. Wśród badanych respondentów średnie znaczenie mają kompetencje takie jak: współpraca, umiejętności komunikacyjne, odpowiedzialność oraz planowanie. Tylko trzy badane osoby przypisały umiejętności tworzenia dobrej atmosfery, dawaniu własnego przykładu i motywowaniu sportowców znaczenie na poziomie 4.

W tabeli 4 wskazano na opinie respondentów co do kompetencji komunikacyjnych. Wśród elementów składających się na umiejętności komunikacyjne trenerów eksperci wymieniają najczęściej przekazywanie wiedzy i informacji oraz umiejętność mówienia (T1, T2, T4). Równie często wskazują umiejętności związane z odbieraniem informacji: umiejętność odbierania informacji, umiejętność słuchania, umiejętność rozumienia, zrozumienie (T1, T4, T5). Dość często pojawiają się kwestie związane z precyzją komunikatów: precyzyjne przekazywanie informacji i precyzja wypowiedzi (T2, T3). Kolejnym elementem powtarzającym są wskazania odnoszące się do partnerstwa: rozmowa partnerska, nawiązywanie kontaktu i wspólny cel (T1, T2, T5). Dostrzega się, że opinie eksperta T3 nieco odbiegają od pozostałych. Ekspert ten wskazuje precyzję wypowiedzi, trafność zagadnienia i prostotę jako to, co tworzy umiejętności komunikacyjne trenerów pływania.

Eksperti pytani o umiejętności komunikacyjne idealnego trenera często odwołują się do kompetencji dotyczących przekazywania informacji i jakości tego procesu (T1, T2, T4), odbierania informacji (T1, T4) i relacji partnerskiej (T2, T5). Dwóch ekspertów (T1 i T2) mówi o kompetencjach związanych z wywieraniem wpływu, co pojawiło się także w odpowiedziach o umiejętnościach komunikacyjnych. Ekspert T3 ponownie nieco inaczej widzi te kompetencje wymieniając: szczerść wypowiedzi, dobór słów i celowość.

**Tab. 4.** Opinie badanych na temat kompetencji „umiejętności komunikacyjne”

	T1	T2	T3	T4	T5
Elementy tworzące umiejętności komunikacyjne	Umiejętność przekazania wiedzy	Precyzyjne przekazywanie informacji	Precyzja wypowiedzi	Umiejętność słuchania	Zrozumienie
	Umiejętność odbierania informacji	Nawiązywanie kontaktu	Trafność zagadnienia	Umiejętność rozumienia	Porównywalność
	Rozmowa partnerska	Wywieranie wpływu	Prostota	Umiejętność mówienia	Wspólny cel
Umiejętności komunikacyjne idealnego trenera	Umiejętność słuchania	Precyzyjne przekazywanie informacji	Szczerość odpowiedzi	Zrozumiały przekaz informacji	Szacunek
	Umiejętność wyjaśniania	Nawiązywanie kontaktu	Dobór słów	Umiejętność odbioru informacji od zawodnika	Wspólny cel
	Umiejętność przekonywania	Wywieranie wpływu	Celowość	Ekspresja – mowa ciała	Wychodzenie naprzeciw
Cechy sprzyjające wysokim umiejętnościom komunikacyjnym	Inteligencja	Upór	Bystrość	Otwartość	Otwartość
	Wdzięk	Optymizm	Spostrzegawczość	Szczerość	Tolerancja
	Gadatliwość	Życzliwość	Inteligencja	Wyrozumiałość	Elastyczność

Analizując cechy sprzyjające wysokim umiejętnościom komunikacyjnym widzimy, że eksperci często wskazują na elastyczność (życzliwość, tolerancja, elastyczność, wyrozumiałość). Ważną cechą w opiniach ekspertów jest inteligencja (inteligencja, bystrość, inteligencja) oraz otwartość, którą określili jako cechę sprzyjającą.

Odnosząc się do wiedzy podstawowej będącej warunkiem koniecznym do wysokiej kompetencji eksperci wskazali głównie fizjologię i biomechanikę. Znalazły się też opinie wskazujące na nauki o kulturze fizycznej, nauki o zdrowiu i nauki społeczne, co uwzględnia również fizjologię i biomechanikę. Opinie ekspertów na temat innych ról wiedzy w budowaniu kompetencji trenerów są zróżnicowane, więc trudno jest wskazywać tendencje w odpowiedziach.

Tab. 5. Opinie badanych na temat kompetencji dotyczącej wiedzy

	T1	T2	T3	T4	T5
Elementy tworzące wiedzę podstawową	Obszar nauk o kulturze fizycznej	Biomechanika-technika pływania	Wiedza teoretyczna	Fizjologia	Teoria treningu
	Obszar nauk o zdrowiu	Fizjologia-przemiany energetyczne	Praktyka	Psychologia	Fizjologia
	Obszar nauk społecznych	Konsekwencja w działaniu	Umiejętność zastosowania w pracy	Filozofia	Biomechanika
Inne role wiedzy	Funkcjonowanie w życiu codziennym	Charyzma trenera	X	Kompetencje to szerokie pojęcie	Poznanie mowy ciała, intuicja, doświadczenie
Wiedza komplementarna najważniejsze obszary	Pedagogika	Psychologia	Analiza danych	Fizjologia	Teoria treningu
	Psychologia	Biochemia	Umiejętność pozyskania wiedzy	Psychologia,	Fizjologia
	Fizjologia	Zasady żywienia	Komunikacja z innymi trenerami	Filozofia	Biomechanika
Dlaczego należy poszerzać wiedzę	Podniesienie jakości pracy	Nikt nie jest doskonały	Wiedza ewoluuje	Doskonalenie warsztatu trenerskiego	Przypomnienie
	Urozmaicenie treningów	Nowe metody treningowe	Trzeba nadążać za wiedzą teoretyczną i praktyczną	Bycie na bieżąco z aktualnymi trendami	Doskonalenie warsztatu
	Samodoskonalenie	Czynniki wpływające na poprawę wyniku	x	Oczekiwania zawodników	Poznanie opinii innych
Priorytetowe obszary poszerzania wiedzy	Nauki o KF	Biomechanika	Równoległa teoria i praktyka	Wiedza o społeczeństwie	Fizjologia, ale każdy obszar może inspirować

Jako składowe wiedzy komplementarnej eksperci wymieniają ponownie fizjologię (T1, T4, T5), ale wśród odpowiedzi pojawia się również psychologia (T1, T2, T4). Po raz pierwszy pojawiły się też biochemia i zasady żywienia (T2), pedagogika (T1), analiza danych, umiejętność pozyskania wiedzy oraz komunikacja z innymi trenerami (T3).

W opiniach na temat zalet poszerzania wiedzy eksperci najmocniej podkreślają, że jest to sposób doskonalenia się trenerów (T1, T2, T4, T5). Można też zauważyć docenienie przez ekspertów konieczności poznawania nowych rozwiązań (trendów, opinii, wiedzy teoretycznej i praktycznej), co wskazuje większość badanych (T3, T4, T5). Ponadto eksperci widzą w tym możliwość wprowadzenia no-



wych środków treningowych („urozmaicenie treningów” – T1, „nowe metody treningowe” – T2) oraz źródło poprawy jakości pracy i poprawy wyników (T1, T2).

Priorytety w zakresie poszerzania wiedzy są w opinii ekspertów bardzo zróżnicowane. Wymienia się tu ogólnie nauki o kulturze fizycznej (T1), ale także biomechanikę, wiedzę o społeczeństwie czy fizjologię (odpowiednio T2, T4 i T5) oraz równoległe rozwijanie teorii i praktyki (T3). Wskazano również (T5), że każdy obszar wiedzy może inspirować.

Kolejnym badanym aspektem były opinie respondentów na temat samodyscypliny i samopoznania jako kompetencji wspierającej pracę trenera. (tab 6)

**Tab. 6.** Opinie badanych na temat samopoznania i samodyscypliny

	T1	T2	T3	T4	T5
Cechy sprzyjające samopoznaniu	Pozytywne nastawienie	Umiejętność planowania działań	Techniki relaksacyjne	Otwartość na innych	Elastyczność
	Zawodowość-profesjonalizm	Pomysłowość	x	Chęć doskonalenia się	Gotowość i chęci
	Umiejętność motywacji	Praca w zespole	x	Dążenie do wyższych celów	Pasja
Cechy sprzyjające samodyscyplinie	Uczciwość	Dokładność	Brak wiedzy (nie wiem?)	Punktualność	Wytrwałość
	Poświęcenie	Realizacja planu	x	Rzetelność	Odpowiedzialność
	Odpowiedzialność	Sumiennność	x	Upór	Ciekawość

W odpowiedzi na pytanie dotyczące cech sprzyjających samopoznaniu trenerów widać duże zróżnicowanie. Badani podają tu bardzo odmienne od siebie propozycje, z których trudno wyciągnąć wnioski na temat wyłaniającej się tendencji. Jedynymi powtarzającymi się cechami była pozytywna postawa względem samopoznania („pozytywne nastawienie” i „gotowość i chęci”, odpowiednio T1 i T5). Wspomina się jednocześnie cechy związane z nastawieniem na rozwój („chęć do doskonalenia się” oraz „dążenie do wyższych celów”).

Z samodyscypliną badani łączą takie cechy jak: rzetelność, wytrwałość i odpowiedzialność. I tak w opiniach respondentów mogących wiązać się z rzetelnością pojawiają się: uczciwość (T1), dokładność i sumiennność (T2) oraz rzetelność (T3). W wytrwałości mogą wiązać się: realizacja planu (T2), upór (T4) i wytrwałość (T5). Dwaj eksperci wspomnieli o odpowiedzialności (T1 i T5).

## 5. Wnioski

Wnioski jakie nasuwają się na podstawie przeprowadzonych analiz oraz badan literatury przedmiotu wskazują na to, że kompetencje oprócz kluczowych składowych jakimi są wiedza i umiejętności, zawierają dodatkowe elementy, takie jak: cechy osobowości, wartości, motywy, style działania a nawet zainteresowania. Pojawiające się definicje i interpretacje szczególnie często w literaturze są oceniane przez ekspertów jako istotne w pracy trenerów pływania klasy mistrzowskiej. Indywidualna analiza znaczenia przypisywanego przez poszczególnych ekspertów kompetencjom, będącym podstawą zbudowanego narzędzia pokazuje, że opinie te są zróżnicowane, ale raczej z tendencją przypisywania im dużego znaczenia (3 i więcej w pięciostopniowej skali). Wszyscy eksperci ocenili znaczenie wiedzy specjalistycznej jako szczególnie ważnej. Szczegółowa analiza opinii ekspertów na temat trzech wyróżnionych kompetencji wskazuje, że rozumiane są one w sposób bardzo niejednoznaczny, co odzwierciedla istniejący w literaturze dyskurs na ten temat. Mimo tego udało się częściowo określić zbiór kluczowych dla trenerów kompetencji a w obrębie każdej z nich można odnaleźć powtarzające się elementy, które tworzą kompetencje o węższym zakresie. Zbiór kompetencji trenerskich, zarówno tych istotnych jak pobocznych oraz narzędzie badawcze wymagają dalszego eksplorowania i doskonalenia w kierunku większej komplementarności i precyzji badawczej.

## Literatura

1. Armstrong, M. (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Brojek, A., Bochenek, A., Turowski, M. A. (2015), Model zawodowy trenera w opinii zawodników studiujących w WWFIS w Białej Podlaskiej i w PWSIiP w Łomży. W: Godlewski, P., Kuriata, J., Sajek, A. (red), Sport heterogeniczny – kultura i nauka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koszalinie, s. 103 – 110.
3. Cieśliński, W. (2006) Wykorzystanie doświadczeń w treningu sportowym do rozwoju menedżerów w organizacjach. W: Listwan T., Witkowski, S. A. (red), Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1130, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 15 – 23.
4. Filipowicz, G. (2004), Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa.
5. Godlewski, P. (2015), Heterogeniczność współczesnego sportu. W: Godlewski, P., Kuriata, J., Sajek, A. (red), Sport heterogeniczny – kultura i nauka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koszalinie, s.15 – 24.
6. Lipiec J., (2013), Traktat o trenerze. Wartości, funkcje, normy w: red. H. Sozański, J. Sadowski, Trener. Wczoraj, dziś i jutro, Biała Podlaska,
7. Łasiński, G., Głowicki, P., Olenderek T. (2014), Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics sp. z o.o. – Raben Group. W: Stor, M., Liswan, T. (red), Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w

- zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 349, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 219 – 229.
8. Naglak, Z. (2001), Teoria zespołowej gry sportowej: kształcenie gracza. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.
  9. Naglak, Z. (2005), Nauczanie i uczenie się wielopodmiotowej gry w z piłką. T. 1, Kształcenie gracza na wstępnym etapie. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.
  10. Naglak, Z. (2010), Kształcenie gracza na podstawowym etapie. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.
  11. Naglak, Z. (2013), Trenowanie gracza na specjalnym etapie. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.
  12. Panfil, R. (2007), Coaching uzdolnionego gracza. Akademia Umiejętności Management & Coaching, Wrocław.
  13. Poczowski A., (2007), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa
  14. Rostkowski, T. (2003), Zintegrowany system zarządzania kompetencjami. W: Juchnowicz, M. (red), Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, Poltext, Warszawa.
  15. Rostowski T. (2002) Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi, (w:) red. A. Sajkiewicz, Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa
  16. Stosik A, Morawski M, (2009) Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach sportowych, wyd. AWF Wrocław,
  17. Whiddett, S. Hollyfrod, S. (2003), Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.