

Duální kariéra ve sportu a nutnost její institucionalizace v České republice

Dual career in sport and the need for its institutionalization in the Czech Republic

Jana Nová

Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, Brno

Abstrakt

Příspěvek se na základě obsahové analýzy evropských dokumentů a manuálů o duální kariéře ve sportu zabývá hodnocením jejich implementace v České republice. Analýza je doplněna o vlastní šetření formou online dotazníku mezi elitními sportovci a jejich trenéry. Závěry analýzy pak slouží pro formulaci návrhů na podporu vzdělávání a následného uplatnění elitních sportovců na trhu práce při využití teorie institucionalizace.

Abstract

The paper on the base of a content analysis of European documents and manuals in the field of dual career in the sport deals with the evaluation of their implementation in the context of the Czech Republic. The analysis is complemented by own investigation among elite athletes and their coaches using the online questionnaire. Conclusions from the qualitative analysis are then used to formulate proposals to support training and subsequent transition of elite athletes to the labour market using the theory of institutionalization.

Klíčová slova:

Elitní sportovci, duální kariéra, institucionalizace

Key words:

Elite athletes, dual career, institutionalization

ÚVOD

Koncept duální kariéry ve sportu se začal rozvíjet před více než deseti lety a od té doby se v rámci podpory evropské unie realizovalo množství analýz, studií a projektů, jejichž výsledkem je mnoho doporučení a manuálů. Jejich implementací se má v členských státech Evropské unie (EU) podpořit sladění studia a výkonnostního sportu u elitních sportovců, a po ukončení aktivní sportovní kariéry tak zlepšit jejich uplatnění na trhu práce. Avšak skutečný rozsah uplatnění navrhovaných opatření v praxi členských států je stále limitovaný. Proto je cílem našeho příspěvku upozornit na relevantní dokumenty k tématice duální kariéry na evropské úrovni a zdůraznit příklady dobré praxe zejména pokud jde o institucionalizaci konceptu duální kariéry v různých zemích EU. Uplatnění teorie institucionalizace je totiž podle našeho názoru nezbytnou podmínkou pro zavedení udržitelných a zejména systémových nástrojů pro dosažení hlavního cíle politiky duální kariéry, kterým je vytvoření prostředí, v němž budou moci elitní sportovci bez problémů kombinovat výkonnostní sport, studium a přípravu na budoucí povolání nebo vlastní podnikání.

KOMPETENCE A KLASIFIKACE ČLENSKÝCH STÁTŮ V OBLASTI DUÁLNÍ KARIÉRY

Kompetence v oblasti sportu a vzdělávání a politiky zaměstnanosti jsou ve velké míře svěřeny členskými státy, stejně tak i problematika duální kariéry jako průniku sektorů sportu, vzdělávání a trhu práce.

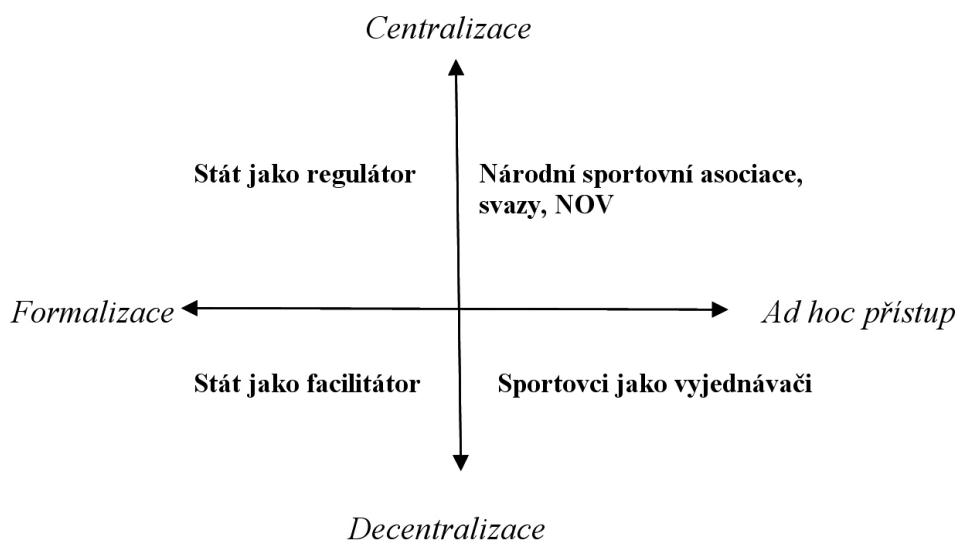
Uvedený přístup má svůj důvod, a to národní odlišnosti v oblasti vzdělávání a systému sportu, kde by harmonizace byla obtížná či nemožná. Také rozsah a struktura aktérů zájmových skupin (*stakeholders*), které by měly koncept duální kariéry realizovat v praxi, jsou v různých krajinách odlišné (Aquilina a Henry, 2010; Henry, 2013). Proto se při zkoumání legislativního rámce pro podporu duální kariéry nutno odkazovat na existující dokumenty EU, a to zejména na Manuál pro doporučená politická opatření v oblasti duální kariéry sportovců (Guidelines on dual career of athletes recommended policy actions in sport, European Commission, 2012) a na úspěšné příklady praxe ze zahraničí. Manuál pro duální kariéru obsahuje 5 oblastí, které by měly členské státy řešit přijetím vhodných strategií na národní úrovni: sport, vzdělávání, zaměstnanost, zdraví, finanční pobídky pro sportovce. V každé z těchto oblastí pak doporučuje konkrétní pokyny pro činnost, a to pro různě zainteresované zájmové strany (*stakeholders*), které mají vytvořit vzájemně propojenou síť programů a služeb pro elitní sportovce tak, aby mohli kombinovat studium a sport, práci a sport a byli schopni po ukončení aktivní sportovní kariéry nalézt odpovídající uplatnění na trhu práce. Manuál věnuje samostatnou pozornost evropské podobě duální kariéry a potřebě jejího šíření, komunikace a monitoringu.

Manuál vychází z myšlenky samostatnosti členských států při řešení politiky duální kariéry a pouze nabízí principy a opatření, které se členským státům doporučují k implementaci na národní úrovni. Obsahuje též příklady dobré praxe z jednotlivých krajin.

Aquilina a Henry (2010) zařazují členské státy podle přístupů k řešení duální kariéry a způsobu spolupráce mezi zájmovými skupinami do čtyř kategorií:

- 1) **Stát centrálně reguluje oblast DC** (vládní legislativa nebo zákonné předpisy ukládají vysokým školám odpovědnost za poskytování flexibilní akademické dráhy).
- 2) **Stát je v roli sponzora-facilitátora** (stát podporuje formální dohody za účelem naplnění potřeb na vzdělávací úrovni).
- 3) **Národní sportovní federace, svazy a instituce působí jako zprostředkovatelé** (dojednávají flexibilní akademickou dráhu, individuální studium s vysokými školami)
- 4) **Laissez-faire: neexistují formální struktury** (individuální negociace dohod, když je to možné, sportovci se spoléhají na svou osobní schopnost zorganizovat svůj akademický a sportovní život).

Zásadní odlišující dimenze této klasifikace znázorňuje obrázek č. 1:



Obr. č. 1 Principy a aktéři duální kariéry v rámci EU

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE – NÁSTROJE A OPATŘENÍ V OBLASTI DUÁLNÍ KARIÉRY V EVROPĚ

Na základě příkladů dobré praxe v oblasti duální kariéry v členských státech je možné klasifikovat přístupy a nástroje, které jsou implementované na národní úrovni:

Tabulka č. 1 Přístupy a nástroje identifikované v členských zemích EU v oblasti duální kariéry

Přístup a opatření	Příklad
Vytváření a zapojení do znalostních a vzdělávacích sítí	EAS network (European Athletes as Students), http://www.dualcareer.eu/pages/about.html , výměna zkušeností a lobbying
Vytvoření institucí pro podporu duální kariéry	Národní institut sportu a expertizy pro výkonnost (INSEP) Francie ; Sport England Talented Athlete Scholarship Scheme - TASS, www.tass.gov.uk). Tato organizace představuje partnerství mezi vládou, vzdělávacími a sportovními organizacemi pro podporu studentů-sportovců.
Vytvoření regionálních výukových a tréninkových center a národních sportovních akademií	17 regionálních výukových a tréninkových center a 3 národní sportovní akademie (Národní sportovní síť) s cílem přispívat k rozvoji elitních sportovců tím, že se ulehčuje ukončení jejich vzdělávání a jejich integrace na trhu práce, Francie .
Přijetí specifického zákona o elitním sportu	Ve Španělsku existuje specifický zákon o elitním sportu, který reguluje status elitního sportovce, definuje opatření v oblasti vzdělávání, zaměstnávání a daní.
Zavedení specializovaných programů (ze zákona nebo na základě rozhodnutí národní rady pro sport, na základě strategie pro duální kariéru)	Program pro asistenci v kariéře (Career Assistance Program (CAP) pro elitní sportovce, Programa de Ayuda al Deportista – PROAD, Španělsko ; Programy Team Danmark, Study4Player, Job4Player, FIFPRO online akademie, Dánsko
Existence strategie pro duální kariéru na národní, regionální a místní úrovni	Strategie pro duální kariéru na národní, regionální a místní úrovni, která je implementovaná prostřednictvím různých programů, Dánsko Německo – také existuje rozsáhlá strategie pro duální kariéru na národní, regionální a místní úrovni, která zahrnuje ministerstvo vnitra, sportovní orgány, univerzity a soukromé firmy Švédsko má rozsáhlou národní strategii pro duální kariéru. Velká Británie – existuje rozsáhlá strategie duální kariéry (specificky pro sport a vzdělávání). Rakousko má strategii pro duální kariéru na národní, regionální a místní úrovni, která zahrnuje specifické charakteristiky pro sport i pro vzdělávání. Itálie má sice národní strategii pro duální kariéru, ale absentují rozsáhlé intervence, které by byly koordinovány na národní úrovni.

Národní sportovní asociace iniciují programy duální kariéry	Dánsko (fotbalová, volejbalová asociace), iniciovaly programy duální kariéry pro sportovce studenty a sportovce na konci jejich sportovní kariéry
Ustanovení funkce koordinátora duální kariéry , který pomáhá sportovcům dojednat flexibilní studium při jejich přechodu na trh práce.	Dánsko (spolupráce na programech IOC a Adecco)
Vytvoření elitních sportovních škol	Elite Schulen des Sports, Německo ; příklad aktivní spolupráce mezi školami a organizovaným sportem (kluby, asociace) pro poskytování sportovní, vzdělávací a stravovací podpory pro mladé sportovce (Borggreve and Cachay, 2012), Švédská sportovní konfederace založila v 70. letech národní školy pro elitní sport , kde mladí talentovaní sportovci mohou kombinovat sport a vzdělávání (Stambulova a Johnson, 2013), přizpůsobuje školní program tréninkům a soutěžím. Itálie – v roce 2013 pod dohodě mezi italským ministerstvem školství a národním olympijským výborem byla vytvořena instituce Licei ad Indirizzo Sportivo (sportovní vysoké školy). Ty nezaručují žádné systémové nástroje a sportovci si vyjednávají podmínky studia individuálně podle svých sportovních požadavků a potřeb.
Podpora duální kariéry na úrovni univerzit	Všeobecný německý vysokoškolský svaz (Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband, ADH), který podporuje duální kariéru sportovců-studentů a od roku 1999 realizuje program, do kterého je zahrnuto kolem 100 partnerských univerzit. Nárok na flexibilní studijní program Velká Británie – 22 univerzit má status akreditovaného centra TASS (TAC) a poskytuje služby sportovcům-studentům na principu proximity. Rakousko – studijní program Studium Leistung Sport poskytuje studijní a kariéerní koučování elitním sportovcům. University of Klagenfurt nabízí samostatný program duální kariéry. Itálie – jenom několik univerzit poskytuje studijní flexibilitu studentům-sportovcům. Na jejich podporu existuje několik dohod se sportovními asociacemi.
Kariéerní poradenství při olympijských tréninkových centrech, spolupráce s obchodními komorami	Olympijské tréninkové centrum poskytuje služby pro vedení kariéry (kariéerní poradenství, fyzioterapii, lékařské služby). Finanční podporu pro tyto služby zabezpečuje Deutsche Sporthilfe – DSH. Řada místních a regionálních institucí (např. nadace obchodních komor) usnadňuje přechod sportovců na trh práce, Německo .

Grantová schémata a iniciativy pro elitní sportovce	Pro podporu duální kariéry se elitní sportovci mohou ucházet o grant od národního olympijského výboru, Švédsko Rakousko – Iniciativa Kariéra po (Karriere Danach, KADA) vznikla v roce 2006 s účelem aktivní přípravy sportovců na post-elitní sportovní kariéru. Financuje ministerstvo sportu a ministerstvo práce a sociálních věcí, spolupracuje s Rakouským olympijským výborem, Austrian Sport Aid, federální sítí sportovních psychologů, národními sportovními organizacemi, armádním sportovním centrem a řadou sportovních federací.
Olympijský výbor poskytuje služby pro duální kariéru	Švédsko – Olympijský výbor poskytuje kariérní poradenství.
Agentury (komerční) – služby elitním sportovcům	Švédsko – agentury pomáhají sportovcům najít flexibilní zaměstnání. Itálie – Addeco poskytuje bývalým sportovcům zdroje a trénink pro začlenění na trh práce prostřednictvím Programu pro kariéru sportovců (www.addeco.it).
Sportovní kluby – služby bývalým sportovcům	Švédsko – sportovní kluby propagují své bývalé sportovce na trhu práce.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Guidelines on dual career of athletes recommended policy actions in sport, 2012; Capranica, L. a Guidotti, F., 2016).

ANALÝZA UPLATŇOVÁNÍ NÁSTROJŮ DUÁLNÍ KARIÉRY V ČESKÉ REPUBLICĚ

Pro hodnocení existence systémových nástrojů pro podporu duální kariéry v České republice jsme využili tyto nástroje:

- A. Metodiku SPLISS (De Bosscher et al., 2008), a to konkrétně hodnocení ukazatelů 5. pilíře s názvem Sportovní kariéra a podpora po jejím skončení. Výzkumná zpráva hodnotila naplňování pilířů SPLISS v České republice prostřednictvím obsahové analýzy dostupných dat a dokumentů;
- B. Vyhodnocení odpovědí z online dotazníkového šetření mezi vrcholovými sportovci a trenéry, které se realizovalo v roce 2015
- C. Hodnocení stupně implementace doporučení z Manuálu duální kariéry EU z roku 2012.

A. Pilíř 5 metodiky SPLISS

Při využití hodnocení ukazatelů pilíře 5 z metodiky SPLISS je možné konstatovat, že v České republice:

- 1) Neexistuje celostátně koordinovaná a určená definice vrcholového sportovce pro všechny sporty.
 - Na všeobecné úrovni srovnatelných sportů neexistuje standardizovaná definice určující, kteří sportovci mají nárok na podporu a na financování.
 - Dotazníkové šetření prokázalo, že individuální životní poměry sportovců nejsou dobré, takže se sportovci nemohou plně soustředit na svůj sport.
 - Měsíční příjem sportovců (a celkový hrubý roční příjem) obecně a příjem z jejich sportovní činnosti není dostatečný.
 - Zaměstnavatelé kariéru sportovců podporují jenom částečně.

- Vrcholový sport není pro vrcholové sportovce vždy hlavní činností na plný úvazek.
 - Sportovci mohou získat jenom přiměřenou finanční podporu, která jim umožňuje, aby se svému sportu dostatečně věnovali.
- 2) Neexistuje program koordinované podpory vrcholových sportovců.
- Neexistuje program koordinované podpory vrcholových sportovců (kromě finanční podpory), zahrnující kariérní vedení, právní poradenství, mediální přípravu, trenérskou podporu (speciálně trenéři), podporu při tréninku a soutěžích (tréninková zařízení, tréninkové kempy), podporu v oblasti sportovní vědy (síla a udržování kondice, výživa, mentální trénink), podporu v oblasti sportovní medicíny (zdravotnickí specialisté, fyzioterapeuti...).
 - Nejsou určeni zvláštní pracovníci, kteří sportovce v průběhu kariéry vedou a pomáhají jim.
- 3) Sportovci se adekvátně nepřipravují na život po skončení sportovní kariéry, po skončení kariéry nedostávají podporu.

Vláda ani národní řídicí orgány nenabízí program podpory po skončení kariéry, který sportovcům pomáhá a připravuje je na život poté, co se sportem skončí, např. finanční podporu (během prvních let) po skončení sportovní kariéry, studijní podporu (pro sportovce, kteří chtějí začít studovat nebo dokončit studia), pracovní nabídky, poradenství a soukromou pomoc (během prvních let) při hledání vhodného zaměstnání po skončení sportovní kariéry, vedení v oblasti životního stylu, psychologickou podporu.

V České republice zatím existuje jenom aktivita Českého olympijského výboru, a to projekt Duální kariéra (<http://www.olympic.cz/text/dual-career>).

B. Výsledky dotazníkového šetření

Jak vyplynulo z dotazníkového on-line šetření mezi vrcholovými sportovci ($n = 57$) a trenéry ($n = 15$), 58,6% dotazovaných sportovců se domnívá, že nemůžou využívat nějaké podpůrné služby, které by jim mohly pomoci připravit se na život po skončení sportovní kariéry, 30,4% uvedlo, že o tom neví, a jenom 6,9% uvedlo, že mohou služby využívat (zvláštní programy, kariérní a finanční poradenství). Na otázku, zda jsou dobře informováni o podpůrných službách, které jsou k dispozici po skončení jejich sportovní kariéry a o svých budoucích kariérních vyhlídkách, jen 3,4% s tímto tvrzením souhlasilo, 62% nesouhlasilo nebo zásadně nesouhlasilo, a 22,4% odpovědělo, že neví.

S tvrzením, že podpora po skončení sportovní kariéry je v ČR dobře rozvinutá, souhlasilo jenom 3,4% respondentů, a 69% uvedlo, že nesouhlasí nebo zásadně nesouhlasí, 25,9% uvedlo, že neví. Obavy, co s nimi bude po skončení sportovní kariéry, má 32,7% dotazovaných, 34,5% uvedlo, že obavy nemá, 13,8% uvedlo, že neví. Na otázku, zda obavy ohledně jejich budoucích vyhlídek mimo sport negativně ovlivnily jejich schopnost plně se soustředit na kariéru vrcholového sportovce, 24,1% odpovědělo, že rozhodně souhlasí nebo souhlasí, 46,6% uvedlo, že nesouhlasí nebo rozhodně nesouhlasí. S tím, že kariérní vyhlídky vrcholových sportovců po skončení kariéry představují v České republice vážný problém, souhlasilo nebo rozhodně souhlasilo 50% dotazovaných, a jenom 8,6% s tímto tvrzením nesouhlasí nebo rozhodně nesouhlasí, 20,7% uvedlo, že neví. Co se týče očekávání, že po skončení své vrcholové sportovní kariéry si brzy najdou práci odpovídající jejich vzdělání a zájmům, 41,4% uvedlo, že souhlasí nebo rozhodně souhlasí, a 12,1% uvedlo, že nesouhlasí, a 20,7% uvedlo, že neví.

Z dotazovaných trenérů jenom 13,3% souhlasí s tvrzením, že sportovci jsou dobře informováni o podpůrných službách, které jsou k dispozici po skončení jejich sportovní kariéry, a o svých budoucích kariérních vyhlídkách. 61% s tímto tvrzením nesouhlasí nebo rozhodně nesouhlasí. S tím, že podpora (bývalých) vrcholových sportovců po skončení sportovní kariéry je v České republice dobře rozvinutá, rozhodně nesouhlasí nebo nesouhlasí 66,7% trenérů. Názory trenérů na obecnou podporu, již se v rámci jejich sportu dostalo sportovcům během kombinování vrcholového sportovního tréninku a studia jsou, pokud jde o studenty vysokých škol, 50% tuto podporu považuje za dostatečnou, v případě středních škol je to jenom 40%. Pokud jde o obecné hodnocení podpůrných služeb, které

jsou vrcholovým sportovcům poskytovány za účelem maximalizace jejich výkonnosti, téměř 60 % uvedlo, že jsou nedostatečné nebo velmi nedostatečné.

C. Zhodnocení stupně implementace nástrojů duální kariéry v ČR přineslo následující závěry:

- Česká republika nemá žádnou strategii na národní, regionální či místní úrovni pro duální kariéru.
- Chybí systematická spolupráce a rozvoj vztahů formou síťování a partnerství mezi různými cílovými a zájmovými skupinami v oblasti duální kariéry (sportovci, orgány veřejné správy, podnikatelský sektor, vzdělávací sektor, sportovní organizace a sportovní orgány).
- Není zavedena identifikace a klasifikace talentovaných a elitních sportovců majících nárok na služby duální kariéry.
- Chybí zavedené programy duální kariéry a služeb pro elitní sportovce na úrovni vzdělávání, práce a sportu.
- Neexistuje systém pro monitorování a hodnocení programů politiky duální kariéry a dosaženého pokroku u sportovců.
- Absentuje poskytování udržitelné finanční podpory pro vzdělávací programy pro specialisty v oblasti duální kariéry.

Českou republiku lze na základě uvedeného hlediska zařadit mezi státy, kde existuje **laisser-faire přístup** k duální kariéře a **neexistují formální struktury** pro podporu duální kariéry.

INSTITUCIONALIZACE KONCEPTU DUÁLNÍ KARIÉRY JAKO NÁSTROJ K JEHO REALIZACI

Když hodnotíme dosavadní vývoj a dosažený pokrok v oblasti implementace, doporučovaný výzkumem a ověřený zkušenostmi v oblasti duální kariéry v členských státech EU, je zřejmé, že se ve mnoha zemích včetně České republiky aktivity v této oblasti omezují na individuální (organizované jednotlivými institucemi) a nahodilé. Chybí politika a strategie, a také systémové zázemí, tvořené soustavou spolupracujících zájmových skupin (*stakeholderů*), nebo existencí samostatné organizační struktury pro oblast duální kariéry. Proto se naše strategické řešení uvedeného problému opírá o teorii institucionalizace jako procesu organizování určité komplexní lidské aktivity, vytváření institucí, organizací a jiných organizačních podmínek pro podporu konceptu duální kariéry.

Uvedená teorie se opírá o přesvědčení, že vytváření struktur, které jsou nositeli požadovaných hodnot, je důležité k prosazování politiky ve společnosti, při uskutečňování společenských změn. Pokud přijmeme myšlenku, že duální kariéra je jednou z důležitých politik sportu, pak potřebuje pro své prosazení ve společnosti dostatečné institucionální zázemí, které bude její rozvoj podporovat. Společnou myšlenkou, která unifikuje odlišné přístupy k institucionalizaci, je, že struktury přetrvávají, zatímco jednotlivci přicházejí a odcházejí. Struktury (instituce) vytvářejí větší pravidelnost v lidském chování než by obvykle nastala, zaleží na míře institucionalizace (Peters, 2000). Míra institucionalizace se pak především posuzuje prostřednictvím míry naplnění čtyř dimenzí (Huntington, 1965):

- 1) **Autonomie** – kapacita organizace přijímat vlastní rozhodnutí. Je závislá na tom, zda má vlastní rozpočet a jak je samostatná, pokud jde o zdroje příjmů.
- 2) **Adaptabilita** představuje míru, do které je organizace schopná přizpůsobit se změnám v prostředí. Ještě důležitější je schopnost formovat své prostředí. V oblasti finančních zdrojů to představuje schopnost organizace pokračovat ve své činnosti a umět kontinuálně získávat zdroje na svou činnost i navzdory změnám v prostředí.
- 3) **Komplexnost** představuje způsobilost organizace vytvořit svou interní strukturu tak, aby byla schopná naplnit své cíle a vyrovnat se s prostředím.
- 4) **Soudržnost (koherence)** představuje schopnost organizace spravovat svou vlastní pracovní náplň a vytvořit postupy pro zpracování úkolů včasným a přiměřeným způsobem.

- Goetz a Peters (1999) navrhuji posuzovat v oblasti veřejného sektoru další dva aspekty. Jsou to:
- 5) **Shoda** – představuje míru, do které vztahy s politickými institucemi odpovídají sociálním vztahům, které mají regulovat a udržovat.
 - 6) **Exkluzivita**, která je spojená s intenzitou funkční soutěže mezi institucemi. Když je soutěž malá nebo není žádná, organizace může očekávat dlouhodobou životnost. Naopak v případě existence obdobných organizací, které řeší tytéž úkoly, hrozí ukončení činnosti jedné nebo několika organizací.

Při uplatnění uvedeného konceptu institucionalizace pro vytvoření struktur na podporu politiky duální kariéry je proto nutné vytvářet v rámci kontextu dané země sítě vzájemně komplementárních organizací naplňujících všechny dimenze institucionalizace. Bez vytvoření sítě zájmových skupin (*stakeholderů*) reprezentovaných adaptabilními organizacemi, které budou schopny

- přijímat a implementovat vlastní rozhodnutí v oblasti duální kariéry,
 - generovat na zvolené aktivity dostatečný rozpočet, i když se budou měnit podmínky v jejich prostředí, a
 - které si zároveň nebudou nezdravě konkurovat,
- nebude podle našeho názoru možné prosadit v České republice dlouhodobě udržitelnou strategii duální kariéry a zabezpečit její realizaci.

ZÁVĚRY

Z výsledků naší analýzy vyplývá, že problematika duální kariéry v České republice je ve srovnání s jinými členskými státy oblastí, které se nevěnuje patřičná pozornost, a to ani ze strany odpovědného ústředního orgánu státní správy, ani ze strany národních sportovních asociací, případně jiných možných partnerů jako jsou orgány regionální a místní správy, vzdělávací instituce a organizace působící na trhu práce. Proto s přihlédnutím k návrhům ze strany EU jsou naše zásadní doporučení pro zavedení udržitelných opatření pro podporu duální kariéry následující:

- Vytvořit a přijmout pro oblast duální kariéry národní strategii, která bude reflektovat evropská doporučení.
- Přijmout systémová opatření k řešení problematiky duální kariéry, založená na důkazech (*evidence-based*), fragmentované aktivity nahradit institucionalizací.
- Vytvořit samostatné a nezávislé národní instituce pro řešení otázek duální kariéry. Ty budou vytvářet národní síť pro kontinuitu a zlepšení komunikace a spolupráce mezi různými zájmovými skupinami v oblasti duální kariéry.
- Vytvářet funkční místa poradců pro duální kariéru v sportovních organizacích.
- Formulovat statut elitního sportovce a trenéra, přijmout jasnou a univerzální definici talentovaných a elitních sportovců s nárokem na použití duálních kariérních cest a programů.
- Zavést minimální požadavky na kvalitu programů a služeb duální kariéry, jakož i vzdělávacích programů pro specializovaný personál duální kariéry, zavedení certifikace.
- Provést sběr dat vážících se k duální kariéře a zavést monitorovací systém k hodnocení efektivnosti konceptů, programů a služeb duální kariéry.
- Podporovat výzkum a projekty v oblasti duální kariéry.
- Vytvořit systém vzdělávání založený na kvalifikovaném (*competence-based*) přístupu, uznávajícím i neformální vzdělávání.
- Podporovat výměnné dohody mezi národními a evropskými sportovními organizacemi, vzdělávacími institucemi a poskytovateli podmínek pro udržení dvojí profesní dráhy u migrujících sportovců EU.

Literatura

- Aquilina, D. & Henry, I. (2010). Elite athletes and university education in Europe: a review of policy and practice in higher education in the European Union Member States, *Int J Sport Policy*, 2: 25-47.
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M. & De Knop, P. (2008). *A global Sporting Arms Race. An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Borggreffe, C. & Cachay, K. (2012). "Dual Careers": The Structural Coupling of Elite Sport and School Exemplified by the German Verbundsysteme, *Eur J Sport Society*, 9: 57-80
- Capranica, L. & Guidotti, F. (2016). *Research for cult committee – Qualifications/ Dual careers in sports*. European Union. Retrieved in May 2016 from: <http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses>.
- European Commission (2012). *Guidelines on dual careers of athletes recommended policy actions in support of dual careers in high-performance sport*. Retrieved in May 2016 from: http://ec.europa.eu/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final_en.pdf.
- Goetz, K. H. & Peters, B. G. (1999). Institutional Theory and Political Executives: Creating Executive Organizations East and West. Paper presented at Conference on Institutional Theory, Ross Priory, Dunb., Scotland, October 18–19.
- Henry, I. (2013). Athlete development, athlete rights and athlete welfare: a European Union perspective, *Int J History Sport*, 30: 356-373.
- Huntington, S. P. (1965) Political Development and Political Decay, *World Politics* 17
- Nová, J. (2015) Výzkumná zpráva z projektu Srovnání systémů a politik pro podporu elitního sportu v ČR se zahraničím (MUNI/A/1468/2014). (Nepublikované.)
- Peters, B. G. (2000). *Institutional Theory: Problems and Prospects 2000 by the Department of Political Science*, Institute for Advanced Studies (IHS).
- Stambulova, N. B. & Johnson, U. (2013). Athletes' careers in Sweden: facilitating socialization into sports and re-socialization upon retirement, in Stambulova N.B., Ryba T.V. (eds.), *Athletes' careers across cultures*, London: Routledge, pp. 197–208.