Ref. Ares(2026)7533591 - 31/07/2026

Co-funded by the European Union

WELEAD

D2.1 - Research Report

Research Report

WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders

Work Package	WP2 - Research, Training Design and Capacity Building Preparation	**Lead beneficiary**	University of Montenegro
Dissemination level	Public	**Language**	English
Due date	Month 7	**Document date**	31 July 2026
Project number	101243483	**Programme**	Erasmus+ Sport
Project acronym	WELEAD	**Status**	Final

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are, however, those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

The views expressed in this publication are the sole responsibility of Western Balkan Sport Innovation Lab and its partners, and do not necessarily reflect the views of the Ministry of Regional-Investment Development and Cooperation with Non-Governmental Organisations from Montenegro.

Deliverable Factsheet

Project title	WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders
Project acronym	WELEAD
Project number	101243483
Programme	Erasmus+ Sport - Capacity Building in the Field of Sport
Work Package	WP2 - Research, Training Design and Capacity Building Preparation
Deliverable	D2.1 Research Report
Lead beneficiary	University of Montenegro
Contributing partners	AiCS; CSIT; NOC B&H; SMOC; Western Balkan Sport Innovation Lab; University of Montenegro
Dissemination level	Public
Due date	Month 7
Submission date	31 July 2026
Language	English
Status	Final
Version	1.0

Document History

Version	Date	Description	Prepared by	Reviewed / approved by
1.0	31 July 2026	Final Research Report	University of Montenegro / lead authors	WELEAD Consortium

WELEAD

WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders

Project number: 101243483
Programme: Erasmus+ Sport – Capacity Building in the Field of Sport
Project acronym: WELEAD
Work Package: WP2 – Research, Training Design and Capacity Building Preparation
Deliverable: D2.1 Research Report
Lead beneficiary: University of Montenegro
Dissemination level: Public
Due date: Month 7
Language: English
Date: 31 July 2026

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Ministry of Regional-Investment Development and Cooperation with Non-Governmental Organizations

The views expressed in this publication are the sole responsibility of Western Balkan Sport Innovation Lab and its partners, and do not necessarily reflect the views of the Ministry of Regional-Investment Development and Cooperation with Non-Governmental Organisations from Montenegro.

Authorship and Contributions

Lead Authors and Scientific Editors

- **Stevo Popovic**, University of Montenegro, Montenegro
- **Marko Begovic**, University of Montenegro, Montenegro

The lead authors were responsible for the overall conceptualisation and structure of the Research Report, methodological coordination, consolidated data analysis, interpretation of findings, integration of the survey and benchmarking results, drafting of the report, and scientific editing of the final document.

Co-author

- **Bojan Masanovic**, University of Montenegro, Montenegro

Co-author contributed substantially to the development of the research methodology, interpretation of results, preparation or revision of report sections, and approval of the final version.

Survey and Data Collection

- **Austria** – CSIT: Samuel Szihn and Elisabeth Speiser
- **Bosnia and Herzegovina** – NOC B&H and SMOC: Ema Habul, Dino Mujkic, Jana Carkadzic
- **Italy** – AiCS: Ester di Napoli and Monica Zibellini
- **Montenegro** – UoM & WBSI Lab: Novica Gardasevic, Mladen Vucic and Milovan Bulajic

The country teams contributed to survey dissemination, respondent outreach, national-level data collection, initial data screening, and the preparation of national survey delivery reports in accordance with the common WELEAD Survey Delivery Guidelines.

Best Practices Collection and Benchmarking

- **Austria** – CSIT: Samuel Szihn
- **Bosnia and Herzegovina** – NOC B&H and SMOC: Ema Habul, Dino Mujkic, Jana Carkadzic
- **Italy** – AiCS: Ester di Napoli and Monica Zibellini
- **Montenegro** – UoM & WBSI Lab: Bojan Masanovic and Radenko Matic

The Best Practices were identified, documented and reviewed by the WELEAD partner organisations using the common WELEAD Best Practices Benchmarking Form. The contributors supported the selection and description of relevant initiatives and provided the information used for the comparative benchmarking analysis presented in this report.

Suggested Citation

Popovic, S., Masanovic, B., & Begovic, M. (2026). *WELEAD Research Report: Promoting Women's Leadership in Sport*. WELEAD Project, Grant Agreement No. 101243483. University of Montenegro.

Copyright and Use

© 2026 WELEAD Consortium.

This publication was developed within the WELEAD project – WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders – co-funded by the European Union under the Erasmus+ Sport programme and by the Ministry of Regional-Investment Development and Cooperation with Non-Governmental Organisations of Montenegro.

The report may be reproduced and used for educational and non-commercial purposes, provided that appropriate acknowledgement is given to the authors, the WELEAD project and the source.

Use of AI-Assisted Tools

Generative AI-assisted tools were used to support language editing, stylistic refinement, structural organisation and the preparation of selected draft formulations. All methodological decisions, data verification, analysis, interpretation of findings and final approval of the content were undertaken by the human authors, who retain full responsibility for the accuracy and integrity of the report.

Table of Contents

1. Executive Summary **6**

2. Introduction **8**
2.1. About the WELEAD Project 8
2.2. International context 8
2.3. Purpose of the Research Report 9
2.4. Role of the Report in the Development of the WELEAD Academy 9

3. Methodology **11**
3.1. Overall Research Approach 11
3.2. Survey Design and Delivery 11
3.3. Sample and Target Groups 12
3.4. Data Processing and Analysis 12
3.5. Best Practices Benchmarking Methodology 13
3.6. Ethical and Data Protection Considerations 14
3.7. Limitations of the Research 14

4. Main Survey Findings **16**
4.1. Respondents' Background and Participation Context 16
4.2. Leadership Experience and Future Aspirations 17
4.3. Perceived Barriers to Women's Leadership in Sport 18
4.4. Gender Equality and Awareness of Barriers 19
4.5. Leadership Skills and Personal Development 19
4.6. Grassroots Sport and Community Engagement 20
4.7. Sport Event Design and Management 20
4.8. Communication and Public Relations Management 20
4.9. Financial Management and Sustainability 21
4.10. Competence Evaluation and Career Pathways 21
4.11. Cross-Country Patterns 21

5. Main Gaps and Needs Related to Women's Leadership in Sport **23**
5.1. Knowledge and Awareness Gaps 23
5.2. Leadership and Confidence Gaps 23
5.3. Organisational and Institutional Support Gaps 23
5.4. Work-Life Balance, Family Responsibilities and Time Constraints 24
5.5. Communication, Visibility and Advocacy Needs 24
5.6. Sport Event Design and Management Needs 24
5.7. Financial Management and Sustainability Needs 25
5.8. Competence Recognition and Career Pathway Needs 25
5.9. Cross-Cutting Training Needs 25

6. Best Practices Benchmarking **27**
6.1. Overview of the Benchmarking Process 27
6.2. Best Practices from Austria 28
6.3. Best Practices from Bosnia and Herzegovina 29
6.4. Best Practices from Italy 30
6.5. Best Practices from Montenegro 31
6.6. Cross-Cutting Lessons from the Best Practices 32

7. Comparative Analysis across Countries **34**
7.1. Similarities across Partner Countries 34
7.2. Country-Specific Patterns and Needs 35
7.3. Comparative Lessons from the Survey and Benchmarking 36
7.4. Comparative Lessons for Training Design 37

8. Recommendations for the WELEAD Academy **38**
8.1. General Recommendations 38
8.2. Recommendations for Coaches and Trainers 38
8.3. Recommendations for Women Participants 39
8.4. Recommendations for Grassroots Sport Organisations 40
8.5. System-Level and Policy Recommendations 41
8.6. Recommendations for the Design of Training Materials 42

9. Direct Implications for the Training Modules **43**
9.1. Main Gaps in Gender Equality and Women's Leadership in Sport (Module 1) 43
9.2. Case Studies and Best Practices in Women's Leadership through Sport (Module 2) 43
9.3. Designing and Staging Sport Events Addressed to Women (Module 3) 44
9.4. Leadership in Sport, Personal Development and Communication (Module 4) 44
9.5. Grassroots Sport at International Level and Community Engagement (Module 5) 45
9.6. Financial Management and Business Planning in Sport (Module 6) 46
9.7. Project Design, Evaluation and Competence Recognition (Module 7) 46
9.8. Overall Training Logic 47

10. Conclusions **48**

11. References **49**

12. Annexes **50**
Annex 1. WELEAD Questionnaire 50
Annex 2. Best Practices Benchmarking Form 54

1. Executive Summary

This Research Report was prepared within Work Package 2 of the WELEAD project – *WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders*. The purpose of the report is to provide an evidence-based foundation for the development of the WELEAD Academy and the seven training modules that will form the core of the WELEAD Capacity Kit. The report brings together two complementary sources of evidence. The first source is the WELEAD survey, which was designed to explore women's participation, experiences, perceived barriers, training needs, and self-assessed competences related to leadership in sport. The second source is the benchmarking of 16 Best Practices collected across the partner countries and wider European context, focusing on women's leadership, gender equality, social inclusion, grassroots sport, empowerment, and capacity building of sport organisations.

The survey was implemented across the four pilot-area countries: Austria, Bosnia and Herzegovina, Italy, and Montenegro. Partners used the final approved questionnaire, followed common survey delivery guidelines, ensured voluntary and anonymous participation, and processed the data according to the agreed methodology. Following data cleaning and validation, the final analytical sample comprised 416 women respondents from the four pilot-area countries. The questionnaire covered background and sport participation context, leadership experience and aspirations, perceived support and barriers, gender equality awareness, leadership competences, grassroots sport, sport event design, communication and public relations, financial management, sustainability, competence evaluation, and career pathways.

The benchmarking process identified and analysed 16 Best Practices relevant to the WELEAD objectives. These practices included grassroots sport initiatives, leadership development programmes, gender-sensitive training models, women's sport strategies, awareness campaigns, inclusive sport programmes, digital tools, mentoring models, and governance-oriented initiatives. Together, they demonstrate that women's leadership in sport can be strengthened through a combination of accessible participation opportunities, targeted education, mentoring, visibility, institutional support, community engagement, and practical tools for sport organisations.

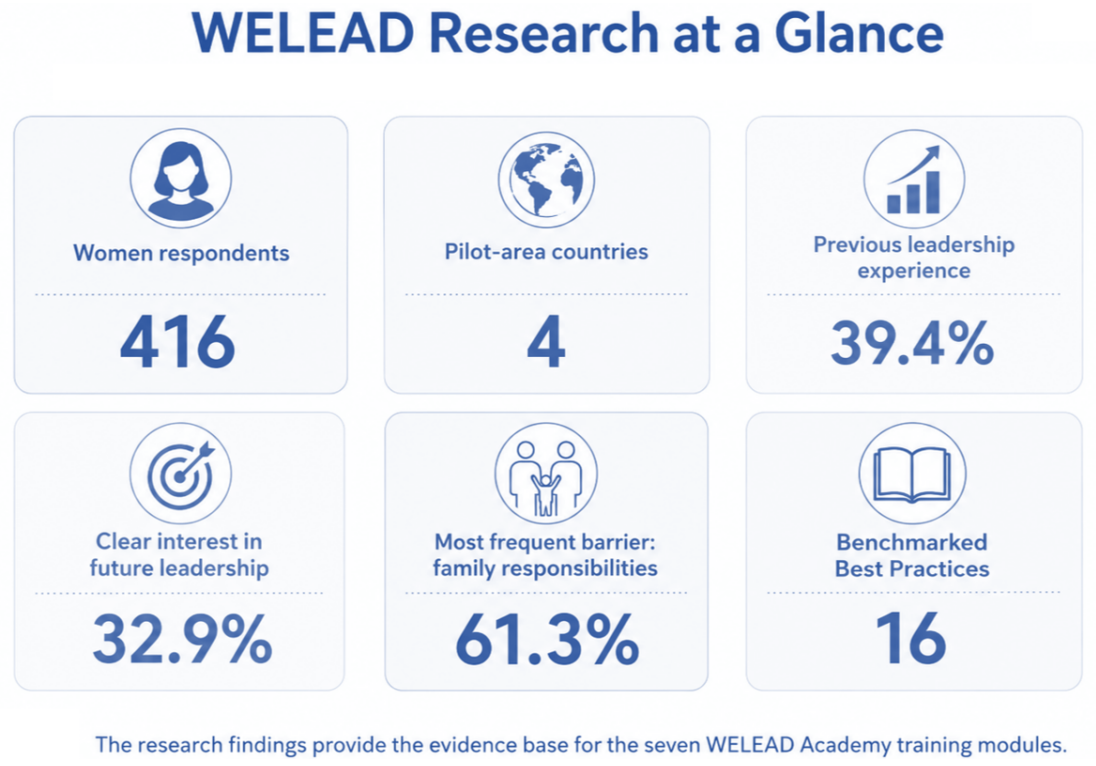
The combined findings confirm that women's leadership in sport is shaped by multiple interconnected factors. These include individual confidence and skills, access to training opportunities, family and time constraints, gender stereotypes, organisational support, visibility of women role models, access to decision-making spaces, and the capacity of grassroots sport organisations to implement inclusive and gender-sensitive practices. The evidence also highlights the importance of linking leadership development with practical competences such as communication, event organisation, financial planning, project design, and evaluation. Based on the survey and benchmarking results, the report identifies key gaps and training needs that should guide the WELEAD Academy. These include improving knowledge of gender equality and barriers in sport, strengthening leadership and personal development skills, supporting women in communication and public engagement, developing practical capacities for organising sport events, improving financial management and sustainability skills, and providing tools for project design, competence recognition, and career pathway development.

The report therefore recommends that the WELEAD Academy should be practical, inclusive, participatory, and directly connected to real grassroots sport contexts. Training should combine knowledge, skills, reflection, peer exchange, case studies, and practical exercises. It should support both women participants, coaches and trainers, while also contributing to the capacity of sport organisations to create more inclusive leadership pathways. Finally, the report provides direct implications for the seven training modules of the WELEAD Capacity Kit:

1. Main Gaps in Gender Equality and Women's Leadership in Sport;
2. Case Studies and Best Practices in Women's Leadership through Sport;
3. Designing and Staging Sport Events Addressed to Women;
4. Leadership in Sport, Personal Development and Communication;

5. Grassroots Sport at International Level and Community Engagement;
6. Financial Management and Business Planning in Sport; and
7. Project Design, Evaluation and Competence Recognition.

In this way, the report serves as a bridge between research, benchmarking, and training design. It provides the evidence base needed to develop relevant, inclusive, and transferable training materials for strengthening women's leadership in sport across the WELEAD partner countries.



2. Introduction

2.1. About the WELEAD Project

WELEAD – *WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders* – is an Erasmus+ Sport Capacity Building project designed to strengthen the role of women in society through the development of sport leadership knowledge and skills. The project brings together six organisations from two EU Member States and two Region 1 countries: AiCS from Italy as coordinator, CSIT from Austria, NOC B&H and SMOC from Bosnia and Herzegovina, and Western Balkan Sport Innovation Lab and the University of Montenegro from Montenegro.

The main objective of WELEAD is to enhance women's leadership in sport, with a particular focus on unemployed and inactive women. The project aims to achieve this by building the capacity of grassroots sport organisations, promoting gender equality in sport, and developing practical training opportunities that support women in taking more active roles as leaders, organisers, coaches, and decision-makers in sport and community contexts.

The project is implemented in four pilot areas: Italy, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, and Austria. Within these pilot areas, coaches will be trained to promote gender equality in sport and to support the delivery of the WELEAD Academy. The Academy is planned as a blended non-formal educational programme composed of seven smart e-modules delivered through the NOC B&H Moodle platform, combined with practical learning and internship activities. The WELEAD (female) trainees will also be encouraged to become active organisers of sport events addressed to other women and their families.

2.2. International context

The project is aligned with international and European efforts to promote a gender-balanced and equitable sport ecosystem. A range of international organisations, European institutions and sport-governance actors, including the United Nations (UN), UNESCO, UN Women, the European Union (EU) and the International Olympic Committee (IOC), have adopted policies, principles and initiatives promoting gender equality in and through sport. Relevant international and European instruments include the Sustainable Development Goals, particularly SDG 5 on gender equality (United Nations General Assembly, 2015); the International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport (UNESCO, 2015); the Sports for Generation Equality Framework (UN Women, 2020); Olympic Agenda 2020+5 (International Olympic Committee, 2021); and the EU Work Plan for Sport 2024–2027 (Council of the European Union, 2024). These frameworks show a clear policy direction towards promoting equal opportunities for women and men at both international and European levels.

The UN has played a central role in advancing gender equality, including in sport, through key human rights and policy frameworks such as the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW), to which 189 States are parties, the Beijing Declaration and Platform for Action, and, more recently, the Sports for Generation Equality Framework (United Nations General Assembly, 1979; United Nations, 1995; UN Women, 2020). These initiatives seek to mobilise institutions, organisations and the wider sport movement to empower women and girls through inclusive and equitable participation.

UNESCO's International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport explicitly affirms the fundamental right to equal access to sport and physical activity (UNESCO, 2015). In addition, the Kazan Action Plan aligns sport policy with the Sustainable Development Goals and has contributed to the development of the *Fit for Life* global initiative, which promotes inclusivity in sport and greater representation of women in decision-making roles (UNESCO, 2017, 2021; United Nations General Assembly, 2015).

At the regional level, the European Union has established several policy frameworks relevant to gender equality and sport. The European Commission's Roadmap for Women's Rights, adopted in 2025, provides a long-term vision for a gender-equal society, while the Gender Equality Strategy 2026–2030 translates these principles into concrete policy actions (European Commission, 2025, 2026). In the field of sport, the EU Work Plan for Sport 2024–2027 provides the framework for cooperation between Member States and the European Commission and supports actions related to participation, inclusion, integrity, governance, and the social role of sport (Council of the European Union, 2024; European Commission, 2020; 2024). Together, these frameworks reinforce the need to address persistent gender inequalities in participation, coaching, governance, and leadership positions within sport.

2.3. Purpose of the Research Report

This Research Report was prepared within Work Package 2, which focuses on research, training design, and preparation of the WELEAD Capacity Kit. The report is one of the key outputs of this work package and serves as the evidence base for the development of the WELEAD Academy and the seven training modules.

The purpose of the report is to analyse how women's leadership in sport can be promoted more effectively in the WELEAD partner countries and beyond. To achieve this, the report combines two complementary sources of information. The first source is the WELEAD survey, which collected data on women's participation in sport, leadership experience, perceived barriers, support structures, training needs, and self-assessed competences. The second source is the benchmarking of 16 Best Practices, collected by project partners to identify transferable examples of gender equality, leadership development, empowerment, social inclusion, and capacity building in grassroots sport.

By combining survey findings and good-practice benchmarking, the report identifies the main gaps, needs, and opportunities related to women's leadership in sport. It also provides practical recommendations for the design of training content, learning outcomes, case studies, exercises, and evaluation tools that will be included in the WELEAD Capacity Kit.

2.4. Role of the Report in the Development of the WELEAD Academy

The WELEAD Academy is intended to respond directly to the needs of women and grassroots sport organisations in the pilot areas. For this reason, the training content should not be based only on general assumptions, but on evidence collected through the project research process. This report therefore acts as a bridge between research and training design.

The survey results provide insight into the current situation of women in sport, including their previous leadership experience, aspirations for future leadership roles, perceived levels of support, barriers to participation, and self-assessed competences in areas such as gender equality, leadership, grassroots sport, event organisation, communication, financial management, sustainability, and career development. These findings help identify which competences need to be strengthened through the WELEAD Academy. On the other hand, the benchmarking of Best Practices complements the survey by showing how similar challenges have been addressed in different contexts. The analysed practices provide examples of successful approaches such as mentoring, gender-sensitive training, inclusive sport events, digital tools, leadership development, awareness campaigns, policy mechanisms, and community-based sport models. These examples can be used as case studies, practical exercises, and inspiration for the WELEAD training modules.

Based on these two sources, the report provides direct input for the seven training modules of the WELEAD Capacity Kit: [1] Main Gaps in Gender Equality and Women's Leadership in Sport; [2] Case Studies and Best Practices in Women's Leadership through Sport; [3] Designing and Staging Sport Events Addressed to Women; [4] Leadership in Sport, Personal Development and Communication; [5] Grassroots Sport at International Level and Community Engagement; [6] Financial Management and Business Planning in Sport; and [7] Project Design, Evaluation and Competence Recognition.

In this way, the Research Report supports the development of a practical, inclusive, and evidence-based training programme that can strengthen women's participation and leadership in grassroots sport across the WELEAD partner countries.

3. Methodology

3.1. Overall Research Approach

The methodology of this Research Report is based on a combined approach that brings together quantitative survey data and qualitative benchmarking of Best Practices. This approach was selected in order to provide a comprehensive understanding of women's leadership in sport from two complementary perspectives: the needs, experiences, and self-assessed competences of women involved or interested in sport, and transferable examples of successful initiatives that promote gender equality, leadership, empowerment, and inclusion through sport. The first methodological component was the WELEAD survey, implemented in the four pilot-area countries: Austria, Bosnia and Herzegovina, Italy, and Montenegro.

The survey provided empirical data on women's participation in sport, leadership experience, future aspirations, perceived barriers, support structures, and training needs. It also assessed competences relevant for the future WELEAD Academy, including gender equality awareness, leadership, grassroots sport, sport event design, communication, financial management, sustainability, competence evaluation, and career pathways. The second methodological component was the benchmarking of 16 Best Practices. Each pilot-area country team contributed four Best Practices using a common benchmarking form. The Best Practices included projects, programmes, policies, training models, educational tools, leadership initiatives, community sport activities, and governance mechanisms relevant to women's leadership in sport. The benchmarking process allowed the project partnership to identify common success factors, challenges, innovative elements, and transferable approaches that can inform the design of the WELEAD training modules. Together, the survey and benchmarking components provide the evidence base for identifying the main gaps and needs related to women's leadership in sport and for developing practical recommendations for the WELEAD Academy and the WELEAD Capacity Kit.

3.2. Survey Design and Delivery

The WELEAD questionnaire was designed to collect anonymous and voluntary responses from women participants, coaches and other stakeholders involved or interested in grassroots sport. Its purpose was to provide a better understanding of the current situation of women's leadership in sport, including existing challenges, opportunities and training needs across the WELEAD pilot areas.

The questionnaire was structured into eight sections. Section A collected background information and participation context, including gender, age, education, employment status, sport participation, sport experience, type and level of sport involvement, leadership experience, future leadership interest, personal networks, perceived support and perceived barriers to women's leadership in sport. Sections B to H used a five-point agreement scale to assess competences and perceptions in the following areas: gender equality and barriers; leadership in sport; grassroots sport at local and international levels; sport event design; communication and public relations management; financial management and sustainability; and competence evaluation and career pathways.

The survey was delivered using the final approved questionnaire. Partners were instructed to maintain the original meaning, structure, item order and response scales in order to ensure comparability across countries. The questionnaire was distributed primarily online through institutional, professional, sport, educational and stakeholder networks. Where needed, partners also used direct outreach to sport organisations, clubs, federations, women-in-sport initiatives, coaches, educators, volunteers and local stakeholders.

Data collection was conducted during project months 4 and 5, corresponding to April and May 2026, in accordance with the timetable defined in the Grant Agreement. The questionnaire was administered in English and in the relevant national-language versions used in the four pilot areas. The translation and adaptation process aimed to ensure conceptual equivalence with the approved English questionnaire. Minor wording clarifications were permitted only where necessary to improve

comprehension in the national context, without changing the content or intended meaning of the questions.

Before completing the questionnaire, respondents were informed about the purpose of the survey and the intended use of the collected data. Participation was voluntary and anonymous, and the findings were reported only in aggregated form. No names, telephone numbers, email addresses or other direct personal identifiers were collected. The data were used exclusively for the purposes of the WELEAD project.

3.3. Sample and Target Groups

The WELEAD survey targeted women involved or interested in sport, with particular attention to women participating in sport, women coaches and trainers, and women representing sport organisations and other relevant stakeholder groups. The survey aimed to reach women with different levels of sport experience, educational backgrounds, age groups, employment statuses and roles in sport.

A non-probability, network-based sampling approach was used, reflecting the applied and developmental purpose of the research. Each country team was expected to collect at least 60 responses, preferably more, while seeking diversity in terms of respondents' age, experience, role, organisational background and sport context. The final samples from Italy, Montenegro, and Bosnia and Herzegovina exceeded the recommended minimum, while Austria collected 53 valid responses. Differences in national sample sizes and respondent profiles were taken into account when interpreting cross-country patterns.

Following data cleaning and consortium-level harmonisation, only valid responses submitted by women were included in the final analytical dataset. The resulting sample should therefore be understood as a project-relevant sample of women involved or interested in sport, rather than as a nationally representative sample of women in the participating countries.

The sample included women from a range of sport environments and roles, including grassroots and recreational sport, sport clubs and organisations, educational institutions, coaching, volunteering, sport administration and decision-making positions. This diversity provides a relevant basis for analysing perceptions, barriers and training needs related to women's leadership in sport.

3.4. Data Processing and Analysis

Following completion of data collection, each country team reviewed and processed its national dataset in accordance with the common WELEAD Survey Delivery Guidelines. The procedure included screening for duplicate or invalid submissions, verifying the completeness of responses, checking respondents' eligibility for inclusion in the target group, and organising the data in a standardised format in which one row represented one respondent and one column represented one questionnaire item.

The national datasets were subsequently consolidated and harmonised at consortium level. During this process, variable names, response categories, numerical codes and country identifiers were reviewed to ensure consistency across the four pilot areas.

A total of 436 responses were initially included in the national datasets: 131 from Italy, 128 from Montenegro, 124 from Bosnia and Herzegovina, and 53 from Austria. In accordance with the predefined target-group criterion, 20 responses submitted by participants who did not identify as women were excluded from the final analytical dataset. These exclusions included 16 responses from Bosnia and Herzegovina, three from Montenegro, and one from Italy. No responses were excluded from the Austrian dataset on this basis.

Following data cleaning, harmonisation and final validation, the consolidated dataset was treated as the definitive empirical source for all analyses presented in this report. The final analytical sample consisted of 416 women respondents: 130 from Italy, 125 from Montenegro, 108 from Bosnia and Herzegovina, and 53 from Austria. The distribution of the final analytical sample across the four pilot areas is presented in Table 1.

Table 1. Distribution of the Final Analytical Sample by Pilot Area

Pilot area	Number of respondents (n)	Percentage (%)
Austria	53	12.7
Bosnia and Herzegovina	108	26.0
Italy	130	31.3
Montenegro	125	30.0
Total	**416**	**100.0**

Source: WELEAD consolidated survey dataset. The final analytical sample included only valid responses submitted by women.

Categorical variables from Section A were analysed using frequencies and percentages. These variables included age, education, employment status, sport participation, sport experience, type and level of sport involvement, previous leadership experience, future leadership interest, personal leadership networks, perceived support, and perceived barriers to women's leadership in sport. For multiple-response questions, each selected response option was counted separately; consequently, the sum of percentages for these questions could exceed 100%.

Items from Sections B to H were coded on a five-point agreement scale, with higher values indicating stronger agreement or higher self-assessed competence. Item-level results were summarised using arithmetic means. Thematic section-level scores were calculated by averaging the corresponding item scores within each questionnaire section. These sections covered gender equality awareness and barriers, leadership in sport, grassroots sport at local and international levels, sport event design, communication and public relations management, financial management and sustainability, and competence evaluation and career pathways.

The analysis was descriptive and comparative in nature. Frequencies, percentages and mean scores were used to identify patterns, gaps and training needs across the full sample and the four pilot areas. No inferential statistical tests were performed because the sample was non-probabilistic and the primary purpose of the analysis was to support training design, rather than to estimate population parameters or test causal hypotheses. Country-level differences should therefore be interpreted as descriptive patterns within the WELEAD sample and not as statistically generalisable differences between the participating countries.

The analysis focused on translating the empirical findings into practical implications for the development of the WELEAD Academy, the WELEAD Capacity Kit and the seven planned training modules.

3.5. Best Practices Benchmarking Methodology

The benchmarking process was implemented as part of Task 2.3 within the WELEAD project and aimed to identify successful initiatives from Europe and beyond that promote women's leadership in sport, gender equality within sport organisations, social inclusion through sport, empowerment of unemployed or inactive women, and capacity building of grassroots sport organisations.

A common WELEAD Best Practices Benchmarking Form was developed and used by all contributing country teams. The form ensured that each practice was documented using a consistent structure and comparable criteria. Contributors were asked to provide information on the general characteristics of the practice, target groups, problem or need addressed, main objectives, core activities, results and impact, stakeholders involved, required resources, success factors, challenges and lessons learned, transferability and replication potential, innovative elements, sustainability, relevance for WELEAD, and available supporting materials.

Each pilot-area country team contributed four Best Practices, resulting in a total of 16 benchmarked practices. The selected practices covered a broad range of approaches, including sport-based empowerment programmes, leadership academies, women's sport strategies, gender-sensitive training models, inclusive sport programmes for women with disabilities, campaigns addressing

violence against women, digital self-assessment tools, mentoring models, governance initiatives, and funding or policy mechanisms supporting gender equality.

The identification of Best Practices was purposive and project-oriented rather than based on a systematic review of all available initiatives. Country teams selected practices considered relevant to the WELEAD objectives and documented them using the common benchmarking form. The purpose was not to rank the selected practices or to claim that they represented all relevant initiatives in the participating countries, but to identify useful, transferable and context-sensitive examples that could support training development.

The completed benchmarking forms were reviewed comparatively across the 16 practices. The synthesis focused on recurring themes and transferable elements, including target groups, leadership-development approaches, inclusion strategies, organisational support, educational methods, stakeholder involvement, resources, reported outcomes, sustainability and innovation. Particular attention was paid to practical methods for increasing women's participation, strengthening leadership skills, building organisational capacity, improving visibility, supporting inclusion and creating sustainable pathways for women in grassroots sport leadership. These cross-cutting findings were subsequently connected with the survey results and used to inform the recommendations and module-development sections of this report.

3.6. Ethical and Data Protection Considerations

The survey was implemented in accordance with the common ethical and data-protection principles defined in the WELEAD Survey Delivery Guidelines. Before completing the questionnaire, respondents were informed about the purpose of the survey and the intended use of the collected data. Participation was voluntary, and respondents were free to decide whether to complete the questionnaire.

The questionnaire was anonymous and did not request names, email addresses, telephone numbers or other information that could directly identify individual respondents. Data were processed and analysed exclusively for WELEAD project purposes, and the findings are presented only in aggregated form. National datasets were shared within the consortium solely for the purposes of data cleaning, harmonisation, analysis, reporting and development of the WELEAD training programme.

3.7. Limitations of the Research

Several limitations should be considered when interpreting the findings of this report.

First, the survey was based on a non-probability sample recruited through partner networks and stakeholder outreach. The results should therefore not be interpreted as statistically representative of all women involved in sport in the participating countries. Instead, they provide project-relevant evidence from women involved or interested in sport who represent important target groups for WELEAD.

Second, the national samples differed in both size and composition. Some samples included higher proportions of employed women, older respondents or women already active in sport, while younger women, students, unemployed women or women with previous leadership experience were less represented in certain contexts. These differences may reflect the networks and distribution channels used by the country teams, as well as practical difficulties in reaching specific target groups. Country-level findings should therefore be interpreted as descriptive patterns within the WELEAD sample and should not be used to rank countries or make population-level claims.

Third, the survey relied on self-assessment. Respondents evaluated their own knowledge, confidence, skills and perceptions. Although self-assessment is useful for identifying perceived needs and training priorities, it does not provide an objective measurement of competence levels.

Fourth, the employment-status item distinguished between employed, unemployed and student respondents, but did not identify whether employed participants worked within the sport sector or in other professional fields. Employment status therefore cannot be interpreted as a direct indicator of professional involvement in sport.

Fifth, the benchmarking process depended on the availability, completeness and quality of the information provided for each practice. Some practices included measurable outcomes and detailed supporting evidence, while others relied primarily on qualitative descriptions, project outputs or reported experience. The use of the common benchmarking form nevertheless provided a consistent structure and supported comparative analysis across the selected practices.

Finally, the report has an applied and developmental purpose. Its primary function is to guide the development of the WELEAD Academy and the WELEAD Capacity Kit, rather than to provide a comprehensive academic evaluation of women's leadership in sport across Europe. The report therefore focuses on practical implications, training needs and transferable lessons relevant to grassroots sport organisations.

4. Main Survey Findings

4.1. Respondents' Background and Participation Context

The final analytical sample included 416 women respondents from the four WELEAD pilot-area countries. Italy represented the largest share of the sample, with 130 respondents (31.3%), followed by Montenegro with 125 respondents (30.0%), Bosnia and Herzegovina with 108 respondents (26.0%), and Austria with 53 respondents (12.7%).

In terms of age, the sample was composed mainly of adult women with established personal, professional, and sport-related experience. The largest age group was 46+ years, with 146 respondents (35.1%), followed by 36–45 years with 126 respondents (30.3%). Women aged 26–35 represented 78 respondents (18.8%), while the youngest age group, 18–25 years, included 66 respondents (15.9%). This indicates that the survey primarily reached adult women, many of whom are likely to have accumulated relevant life, work, and sport experience, while younger women were less represented.

The educational profile of the respondents was diverse. The most frequent education category was secondary school, reported by 133 respondents (32.0%), followed closely by Master-level education with 130 respondents (31.3%) and Bachelor-level education with 118 respondents (28.4%). Smaller shares of respondents reported other education levels (3.8%), doctorate-level education (2.6%), or preferred not to state their education level (1.9%). This distribution shows that the survey reached women with different educational backgrounds, which is relevant for designing inclusive and accessible training content.

Most respondents were employed. A total of 318 women (76.4%) reported being employed, while 50 respondents (12.0%) were students and 48 respondents (11.5%) were unemployed. Although the WELEAD project has a particular focus on unemployed and inactive women, the survey results show that the largest group of respondents were employed women; however, this refers to their general employment status and does not necessarily mean that they were professionally employed in the sport sector. This should be taken into account when interpreting the findings and designing the WELEAD Academy. A limitation of this survey item is that it did not distinguish between employment in the sport sector and employment in other fields, although such distinction could be relevant for a more precise understanding of respondents' professional connection with sport. Therefore, the Academy should remain accessible both to employed women and to women with fewer opportunities or weaker labour-market attachment.

Regarding sport participation, respondents could select more than one role. The most common forms of participation were membership in a sport club or association, selected by 195 respondents (46.9%), and recreational participation as a personal activity, selected by 178 respondents (42.8%). Smaller but important shares of respondents reported being coaches or trainers (49; 11.8%), having board or decision-making roles (44; 10.6%), being inactive in sport at the moment (39; 9.4%), working in sport management or administration (33; 7.9%), volunteering in sport (24; 5.8%), or participating in another way (7; 1.7%).

Most respondents had substantial sport experience. A total of 267 respondents (64.2%) reported more than five years of experience in sport as participants, volunteers, coaches, or staff. Another 75 respondents (18.0%) reported two to five years of experience, while 43 respondents (10.3%) had less than two years of experience and 31 respondents (7.5%) reported no sport experience. This indicates that the survey reached a sample with strong exposure to sport, which is valuable for identifying leadership needs among women already connected to sport environments.

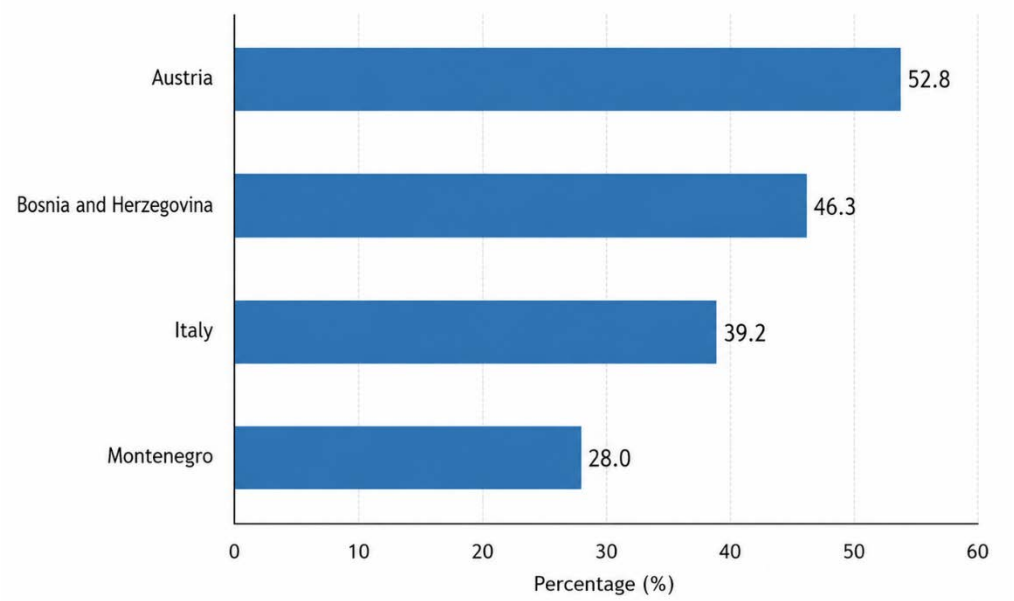
In terms of sport type, almost half of respondents were mainly involved in team sports (201; 48.3%), while 104 respondents (25.0%) were involved in individual sports, 67 respondents (16.1%) in both individual and team sports, and 44 respondents (10.6%) were not currently active. Regarding level of participation, 168 respondents (40.4%) reported amateur-level involvement and 165 respondents (39.7%) reported recreational-level involvement. Professional-level involvement was reported by 53 respondents (12.7%), while 30 respondents (7.2%) were not currently active. These

findings confirm that the WELEAD survey primarily captured women connected to grassroots, recreational, and amateur sport contexts, which corresponds well with the project's target field.

4.2. Leadership Experience and Future Aspirations

The survey results show that previous leadership experience in sport was present, but not dominant. A total of 164 respondents (39.4%) reported that they had previously held a formal or informal leadership role in sport, while 252 respondents (60.6%) had not. This finding points to a clear leadership participation gap: many women involved in sport have not yet had the opportunity, confidence, or support to take on leadership roles. However, it is interesting to highlight that country-level patterns show important differences. Austria had the highest share of respondents with previous leadership experience, with 28 out of 53 respondents (52.8%) reporting such experience. Bosnia and Herzegovina also showed a relatively high share, with 50 out of 108 respondents (46.3%). In Italy, 51 out of 130 respondents (39.2%) had previous leadership experience, while Montenegro had the lowest share, with 35 out of 125 respondents (28.0%). These differences suggest that leadership pathways and opportunities may vary across national and organisational contexts. Country-level differences in previous leadership experience are illustrated in Figure 1.

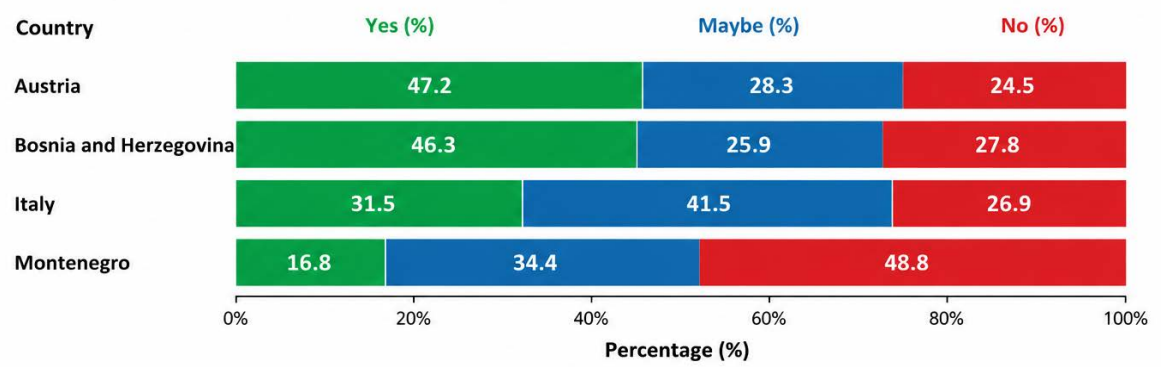
Figure 1. Respondents with Previous Leadership Experience in Sport, by Country (%)



Source: *WELEAD consolidated survey dataset. Austria: n=53; Bosnia and Herzegovina: n=108; Italy: n=130; Montenegro: n=125.*

Interest in taking a leadership role in sport in the future was divided almost equally across the sample. A total of 137 respondents (32.9%) expressed clear interest, 140 respondents (33.7%) answered "maybe", and 139 respondents (33.4%) stated that they were not currently interested. The high proportion of "maybe" responses is particularly important for WELEAD, as it indicates a substantial group of women who may be open to leadership roles if appropriate support, training, encouragement, and opportunities are provided. Country-level results again reveal notable differences. Clear interest in future leadership was highest in Austria (47.2%) and Bosnia and Herzegovina (46.3%). Italy showed a more cautious pattern, with 31.5% answering "yes" and 41.5% answering "maybe". Montenegro showed the lowest level of clear interest, with only 16.8% answering "yes", while 48.8% answered "no" and 34.4% answered "maybe". This suggests that in Montenegro, leadership motivation and confidence may require stronger support and more visible pathways.

Figure 2. Interest in Taking a Leadership Role in Sport in the Future, by Country (%)



Source: *WELEAD consolidated survey dataset. Percentages may not total exactly 100.0 due to rounding.*

The role of personal networks also appears relevant. A total of 167 respondents (40.1%) reported having a friend or colleague who holds or has held a leadership position in sport, while 78 respondents (18.8%) reported a family member, and 46 respondents (11.1%) reported both family and friend/colleague connections. However, 125 respondents (30.0%) reported having no one in their close personal network with leadership experience in sport. This confirms the importance of role models, mentoring, and peer-support mechanisms in the WELEAD Academy.

Perceived support to take leadership roles was mixed. A total of 92 respondents (22.1%) felt fully supported, while 173 respondents (41.6%) felt partially supported. At the same time, 84 respondents (20.2%) felt only slightly supported, and 67 respondents (16.1%) did not feel supported at all. Overall, while 63.7% of respondents reported full or partial support, more than one third of the sample reported weak or no support. This indicates that leadership training should be accompanied by confidence building, mentoring, and organisational awareness, rather than focusing only on individual skills.

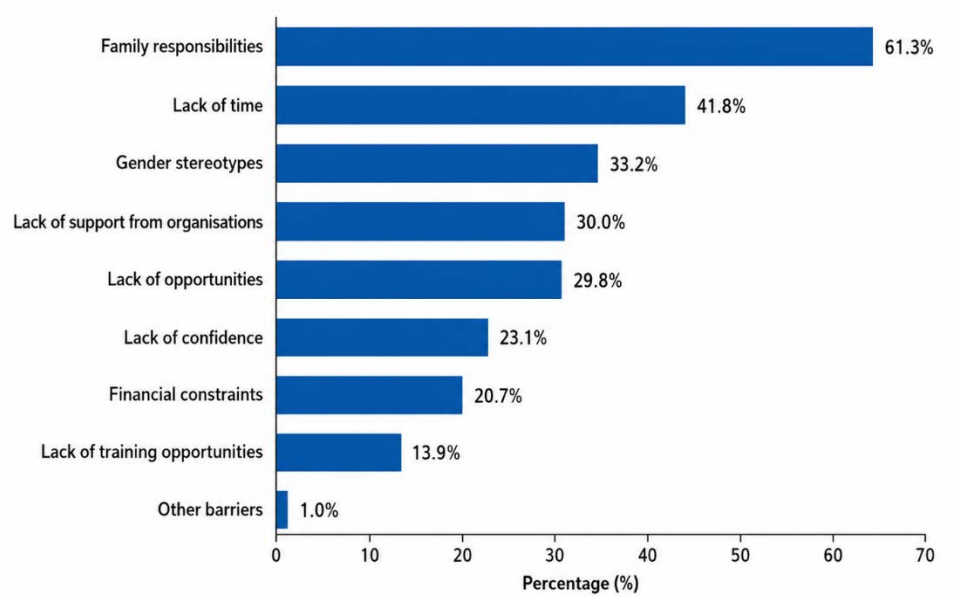
4.3. Perceived Barriers to Women's Leadership in Sport

Respondents were asked to identify up to three barriers that limit women's participation in sport leadership. The most frequently selected barrier was family responsibilities, selected by 255 respondents (61.3%). This was followed by lack of time, selected by 174 respondents (41.8%), and gender stereotypes, selected by 138 respondents (33.2%). Other important barriers included lack of support from organisations (125; 30.0%), lack of opportunities (124; 29.8%), lack of confidence (96; 23.1%), financial constraints (86; 20.7%), lack of training opportunities (58; 13.9%), and other barriers (4; 1.0%). These findings show that barriers to women's leadership in sport are both personal and structural. Family responsibilities and lack of time point to the continued impact of care responsibilities and work-life balance on women's sport engagement. Gender stereotypes, lack of organisational support, and lack of opportunities point to structural and cultural barriers within sport systems. Lack of confidence and lack of training opportunities indicate areas where targeted capacity building can have a direct impact. The most frequently reported barriers to women's participation in sport leadership are presented in Figure 3.

Country-level patterns provide additional insight. In Austria, the most frequent barrier was family responsibilities (62.3%), while gender stereotypes, lack of time, and lack of confidence were each selected by 43.4% of respondents. In Bosnia and Herzegovina, the leading barriers were lack of opportunities and family responsibilities, both selected by 43.5% of respondents, followed by lack of support from organisations (38.0%) and gender stereotypes (36.1%). In Italy, family responsibilities were especially dominant, selected by 70.8% of respondents, followed by lack of time (52.3%) and gender stereotypes (31.5%). In Montenegro, family responsibilities were also the leading barrier

(66.4%), followed by lack of time (43.2%), lack of opportunities (30.4%), lack of support from organisations (29.6%), and gender stereotypes (28.0%).

Figure 3. Main Barriers Limiting Women's Participation in Sport Leadership (%)



Source: WELEAD consolidated survey dataset (N=416). Respondents could select up to three barriers; therefore, percentages do not sum to 100%.

Overall, the barrier profile confirms that the WELEAD Academy should not treat women's leadership only as a matter of individual motivation. Training should address personal development and leadership confidence, but it should also include content on gender stereotypes, organisational change, community support, communication, and practical strategies for creating more inclusive sport environments.

4.4. Gender Equality and Awareness of Barriers

Section B assessed respondents' awareness of gender equality and barriers to women's leadership in sport. The overall section mean was 3.48 on a five-point scale. This suggests a moderate level of awareness, with space for further improvement, particularly in relation to policies and initiatives promoting gender equality in sport.

In this section, respondents showed relatively stronger agreement with statements related to understanding gender stereotypes and recognising gender inequality. However, the lowest item in this section was awareness of existing policies or initiatives promoting gender equality in sport, with a mean score of 3.20. This was also one of the lowest-scoring items in the whole questionnaire. The finding suggests that many women may recognise inequalities and barriers, but may be less familiar with formal policy frameworks, institutional measures, or existing support initiatives.

This has direct implications for the WELEAD Academy. The first module should provide a clear and accessible introduction to the main gender gaps in sport leadership, existing policy frameworks, and examples of measures that can support women's participation in decision-making roles. The training should connect personal experiences of inequality with broader organisational and policy contexts.

4.5. Leadership Skills and Personal Development

Section C assessed self-perceived leadership skills and personal development. The overall mean for this section was 3.95, indicating a relatively strong level of confidence in leadership-related

competences. Respondents particularly agreed that they can motivate others to work toward shared goals, with this item reaching a mean score of 4.12. Respondents also reported relatively strong confidence in decision-making, conflict management, and acting as role models for other women in sport.

Although the average score in this section was high, the leadership experience results show that many women have not yet held leadership roles in sport. This indicates a possible gap between perceived leadership potential and actual leadership opportunities. Women may feel capable of leadership, but still lack access to positions, encouragement, mentoring, or organisational pathways that allow them to apply these competences.

Therefore, the WELEAD Academy should build on existing leadership potential while helping participants translate confidence and motivation into practical leadership action. This includes self-awareness, decision-making, team motivation, conflict management, communication, role-modelling, and planning of concrete leadership steps in grassroots sport contexts.

4.6. Grassroots Sport and Community Engagement

Section D focused on grassroots sport at local and international level. The overall section mean was 3.91, showing that respondents generally recognised the social value of grassroots sport. The strongest item in this section was understanding the role of grassroots sport in social inclusion, with a mean score of 4.32. Respondents also showed strong agreement with the statement that sport can empower disadvantaged groups, with a mean score of 4.13. However, the lowest item in this section was understanding how grassroots sport initiatives connect at EU and international level, with a mean score of 3.44. This suggests that respondents may understand grassroots sport well in local and community terms, but may have less knowledge of European and international frameworks, networks, and opportunities.

This finding supports the inclusion of a dedicated training module on grassroots sport at international level and community engagement. The module should explain how local initiatives connect with broader European priorities, Erasmus+ opportunities, international sport-for-development approaches, and cross-border cooperation. It should also help participants understand how grassroots sport can be used to promote inclusion, empowerment, and women's leadership in practical community settings.

4.7. Sport Event Design and Management

Section E assessed competences related to sport event design and management. The overall section mean was 3.63, which is lower than the leadership, communication, grassroots sport, and career-development sections. This indicates that sport event planning and management represent an important training need. The lowest scores in this section were related to knowing the main steps needed to organise a sport event and planning a sport event targeting women and families. These findings are highly relevant for WELEAD, because the project foresees that women trainees will become active organisers of sport events addressed to other women and their families. The WELEAD Academy should therefore include practical, step-by-step training on how to design and stage inclusive sport events for women. This should cover needs assessment, target groups, event objectives, activity planning, task division, volunteer coordination, risk management, communication, inclusion, evaluation, and follow-up. Practical exercises should allow participants to develop a simple event concept that can later be adapted and implemented in their local context.

4.8. Communication and Public Relations Management

Section F focused on communication and public relations management. This was the highest-scoring thematic section, with an overall mean of 3.96. Respondents strongly recognised the importance of communication for increasing women's participation in sport. The highest-scoring item in the entire questionnaire was the statement "I understand the importance of communication for increasing women's participation in sport", with a mean score of 4.38. Respondents also showed

strong confidence in communicating with different target groups, including women, families, and youth, with a mean score of 4.10. These results confirm that communication is perceived as a key competence for women's leadership in sport. Although communication and public relations are not treated as a separate module in the WELEAD Capacity Kit, they should be integrated into the leadership and personal development module, as well as into the sport event design and project design modules.

Training activities should focus on practical communication skills, including how to present a sport initiative, motivate participants, communicate with families and local communities, use social media, cooperate with stakeholders, and increase the visibility of women's sport activities. Communication should be presented not only as a promotional tool, but also as a leadership skill and a mechanism for social change.

4.9. Financial Management and Sustainability

Section G assessed financial management and sustainability. This was the lowest-scoring thematic section, with an overall mean of 3.29. The weakest item in the entire questionnaire was awareness of possible funding sources for grassroots sport projects, with a mean score of 3.10. Other low-scoring items included the ability to draft a simple budget for a sport initiative and the ability to plan activities ensuring long-term sustainability. Hence, these findings clearly identify financial management and sustainability as one of the main training needs for the WELEAD Academy. Even when women have motivation, leadership potential, and communication skills, limited knowledge of budgeting, funding opportunities, and sustainability planning may prevent them from initiating, leading, or maintaining sport activities.

The financial management module should therefore be highly practical. It should introduce basic financial concepts, simple budgeting, identification of funding sources, sponsorship and partnership logic, cost planning for sport events, and sustainability strategies for grassroots initiatives. Exercises should include drafting a simple budget and identifying possible local, national, and European funding opportunities.

4.10. Competence Evaluation and Career Pathways

Section H focused on competence evaluation and future development pathways. The overall section mean was 3.89, indicating that respondents generally felt able to reflect on their learning, competences, and personal development. The highest-scoring item in this section was the ability to reflect critically on personal and professional development in sport, with a mean score of 4.09. However, the results also show that reflection needs to be connected with concrete next steps. Many women may be able to identify their competences and development needs, but still require support in translating them into practical leadership actions, future sport roles, community engagement, volunteering, or professional development opportunities. This is particularly relevant for women who answered "maybe" regarding future leadership roles.

The WELEAD Academy should therefore include tools for self-assessment, competence recognition, personal action planning, and development pathway planning. These elements should be linked to the evaluation questionnaires and to the learning outcomes and competence framework that will be developed for the training modules, aligned where relevant with EQF principles. This will help participants understand not only what they learned, but also how they can use these competences in future sport, community, volunteer, professional, or leadership roles.

4.11. Cross-Country Patterns

The survey results show both shared patterns and country-specific differences. Across all countries, family responsibilities, lack of time, gender stereotypes, lack of organisational support, and lack of opportunities emerged as important barriers. This confirms that women's leadership in sport is shaped by similar structural and cultural challenges across the WELEAD pilot areas. At the same time, country differences should be considered when designing and delivering training. Austria and

Bosnia and Herzegovina showed higher levels of previous leadership experience and stronger future leadership interest. Italy had a high proportion of older and employed respondents and showed strong emphasis on family responsibilities and lack of time as barriers. Montenegro showed the lowest level of previous leadership experience and the lowest clear interest in future leadership roles. These findings may indicate that women's leadership in sport in Montenegro is still influenced by traditional organisational cultures and conservative perceptions of women's leadership roles in sport. Therefore, stronger motivation, confidence building, visibility of women role models, and structured leadership pathway support are particularly important in the Montenegrin context.

Thematic competence scores also varied by country. Bosnia and Herzegovina showed relatively strong scores across several areas, including communication, financial management, and competence evaluation. Austria also showed relatively strong scores in gender equality awareness, leadership, sport event design, and competence evaluation. Italy and Montenegro showed lower average scores in financial management and sport event design, suggesting that these areas may require particular attention in training delivery.

Overall, the cross-country analysis confirms that the WELEAD Academy should combine a common core curriculum with enough flexibility to respond to national and local needs. The seven modules should provide a shared framework, while examples, exercises, case studies, and discussions can be adapted to each pilot-area context.

5. Main Gaps and Needs Related to Women's Leadership in Sport

The survey findings point to several interconnected gaps and needs that should guide the development of the WELEAD Academy and the seven training modules. These gaps are not limited to individual skills or motivation. They also reflect broader organisational, social, cultural, and structural barriers that influence women's participation in sport leadership.

Overall, the results show that many women involved in sport already have relevant experience, motivation, and self-perceived leadership potential. However, this potential is not always translated into formal or informal leadership roles. The main challenge is therefore not only to train women, but also to create supportive pathways, practical tools, and enabling environments that allow women to take leadership roles in grassroots sport.

5.1. Knowledge and Awareness Gaps

The survey results show a moderate level of awareness of gender equality and barriers to women's leadership in sport. Respondents generally recognised the existence of gender stereotypes and inequalities, but reported lower familiarity with existing policies, initiatives, and institutional measures promoting gender equality in sport. This indicates a need for training that connects personal experiences with broader gender equality frameworks. Women participating in the WELEAD Academy should be supported to understand not only what barriers exist, but also how these barriers are produced, reproduced, and addressed within sport organisations and wider society.

The training should therefore include clear and accessible content on gender equality in sport, women's underrepresentation in leadership, structural and cultural barriers, European and national policy contexts, and examples of existing initiatives that promote women's participation in decision-making roles. This knowledge is important because it helps participants move from individual perception to informed action. A key need is to make gender equality knowledge practical. Participants should be able to recognise unequal practices in sport organisations, identify barriers in their own local contexts, and propose realistic measures for improvement.

5.2. Leadership and Confidence Gaps

Although respondents reported relatively strong self-assessed leadership competences, the majority had never held a leadership role in sport. This shows a gap between perceived leadership potential and actual leadership participation. The existence of this gap suggests that leadership development should not focus only on teaching basic leadership concepts. Many women already feel capable of motivating others, taking responsibility, managing conflict, and acting as role models. What is needed is support to transform this potential into concrete leadership action.

The WELEAD Academy should therefore include practical leadership training focused on self-confidence, self-awareness, decision-making, teamwork, communication, conflict management, role-modelling, and personal leadership planning. It should also create a safe learning environment where women can reflect on their strengths, discuss barriers, and practise leadership behaviours through exercises, case studies, and group activities.

Particular attention should be paid to women who expressed uncertainty about future leadership roles. The large share of "maybe" responses regarding future leadership interest indicates that many women may be open to leadership if they receive encouragement, mentoring, peer support, and concrete opportunities.

5.3. Organisational and Institutional Support Gaps

The findings show that many respondents feel only partially supported, slightly supported, or not supported at all in taking leadership roles in sport. In addition, lack of support from organisations and lack of opportunities were among the most frequently identified barriers to women's leadership.

This points to an important organisational gap. Women's leadership cannot be strengthened only by improving individual skills if sport organisations do not create inclusive structures, transparent opportunities, and supportive environments. Grassroots sport clubs and organisations need to be encouraged to recognise women's leadership potential and to provide pathways for women to become coaches, organisers, board members, coordinators, or decision-makers.

The WELEAD Academy should therefore address organisational culture and institutional support. Training should include discussion of how sport organisations can reduce barriers, invite women into leadership roles, provide mentoring, recognise informal leadership, adapt meeting times and responsibilities to women's realities, and create more family-friendly and inclusive environments.

This gap also confirms the importance of involving coaches, trainers and facilitators as a specific target group of the WELEAD Academy. Coaches work directly with women in sport settings, while trainers and facilitators support the educational process and help transfer knowledge, skills and gender-sensitive practices to grassroots sport organisations.

5.4. Work-Life Balance, Family Responsibilities and Time Constraints

Family responsibilities and lack of time were the two most frequently identified barriers in the survey. This confirms that women's leadership in sport is strongly influenced by wider social expectations and care responsibilities. These barriers are especially important because they are not solved simply by offering training. If women are expected to balance employment, family responsibilities, childcare, and sport engagement without support, their ability to participate in leadership opportunities remains limited. This is particularly relevant for grassroots sport, where leadership roles are often voluntary, time-consuming, and organised around schedules that may not be family-friendly.

The WELEAD Academy should therefore include practical reflection on how sport initiatives can be designed in ways that are accessible for women with family and work responsibilities. This may include flexible scheduling, shared leadership models, family-inclusive events, childcare-sensitive planning, realistic task distribution, and the use of community support networks. Training should also help participants develop strategies for managing time, sharing responsibilities, and designing activities that do not unintentionally exclude women who face care-related constraints.

5.5. Communication, Visibility and Advocacy Needs

Communication and public relations emerged as one of the strongest competence areas in the survey. Respondents clearly recognised the importance of communication for increasing women's participation in sport and showed confidence in communicating with different target groups. However, this strength should not be interpreted as an area that requires no training. On the contrary, communication should be used as a strategic entry point for leadership development. Women who can communicate effectively can promote sport initiatives, mobilise participants, cooperate with families and local communities, increase visibility, and challenge stereotypes. The main need is to transform general communication confidence into practical advocacy and visibility skills. Participants should learn how to present a sport initiative, promote women's participation, use social media effectively, communicate with local media, engage stakeholders, and develop positive messages about women's leadership in sport.

Communication should be integrated into leadership training, sport event design, and project design. This is especially important because women's sport and women's leadership often suffer from limited visibility. Better communication can help create role models, attract participants, build community support, and strengthen the legitimacy of women-led sport initiatives.

5.6. Sport Event Design and Management Needs

Sport event design and management represent a clear training need. The survey showed lower average scores in this area compared with leadership, communication, and grassroots sport. This is highly relevant for WELEAD because the project foresees that trained women will become

active organisers of sport events addressed to other women and their families. The main gap is related to practical know-how. Women may understand the value of sport events, but may need support in planning, organising, implementing, and evaluating them. This includes defining the purpose of an event, identifying target groups, selecting activities, preparing a timeline, coordinating volunteers, managing risks, communicating with stakeholders, and evaluating success.

The WELEAD Academy should therefore provide a very practical module on designing and staging sport events addressed to women. The module should include templates, checklists, examples, and hands-on exercises. Participants should ideally leave the training with a draft event concept that can be adapted for implementation during later project activities. This training need also connects with communication, financial planning, community engagement, and leadership. Event organisation can serve as a practical learning space where women apply multiple competences at once.

5.7. Financial Management and Sustainability Needs

Financial management and sustainability emerged as the weakest thematic area in the survey. Respondents reported lower confidence in understanding financial concepts, drafting budgets, identifying funding sources, and planning long-term sustainability. This is one of the most important gaps for the WELEAD Academy. Without basic financial and sustainability skills, women may struggle to initiate, manage, or maintain sport activities, even when they have motivation and leadership potential. Financial knowledge is also closely linked to independence, credibility, and decision-making power within sport organisations.

The training should therefore provide simple and practical content on financial management in grassroots sport. It should cover basic budgeting, cost categories, resource planning, fundraising, sponsorship, local partnerships, public calls, European funding opportunities, and sustainability planning.

The module should avoid overly technical financial language and instead focus on practical tools that participants can immediately use. Exercises should include preparing a simple budget for a women-focused sport event, identifying possible funding sources, and planning how an initiative can continue after initial project support.

5.8. Competence Recognition and Career Pathway Needs

The survey showed that respondents generally feel able to reflect on their learning and personal development. However, competence recognition and career pathway planning remain important needs because many women may not know how to translate sport experience into recognised competences or future leadership opportunities.

Women often gain valuable skills through sport participation, volunteering, coaching, event organisation, and community engagement. These skills may include communication, teamwork, responsibility, problem-solving, leadership, motivation, organisation, and conflict management. However, they are not always formally recognised or connected to career development.

The WELEAD Academy should therefore help participants identify, describe, and communicate the competences they develop through sport. This should be connected to the evaluation questionnaires, learning outcomes, and EQF-oriented competence framework.

Participants should be supported to define personal next steps after the WELEAD Academy. These may include taking a leadership role in a club, supporting local sport events, becoming a coach or assistant coach, joining a committee, starting a community initiative, applying for funding, or continuing education in sport management and leadership.

5.9. Cross-Cutting Training Needs

Across all thematic areas, several cross-cutting needs emerge. First, the WELEAD Academy should be practical rather than purely theoretical. Participants need tools, examples, templates, exercises, and case studies that can be applied in grassroots sport settings. Second, the Academy should be inclusive and accessible. It should recognise that women have different levels of experience,

confidence, education, employment status, family responsibilities, and sport backgrounds. Training should therefore use clear language, participatory methods, and flexible examples. Third, the Academy should combine individual empowerment with organisational change. Women need confidence and skills, but sport organisations also need to become more open, supportive, and inclusive. Fourth, mentoring and peer learning should be included wherever possible. The findings show the importance of personal networks and role models. Participants can benefit from sharing experiences, learning from Best Practices, and seeing examples of women who have successfully entered leadership roles. Finally, the WELEAD Academy should connect learning with action. Each module should help participants move from knowledge to practical application, and the overall training should prepare women to design, promote, implement, and evaluate sport initiatives that strengthen women's participation and leadership.

6. Best Practices Benchmarking

6.1. Overview of the Benchmarking Process

As part of Task 2.3 – Best Practices Benchmarking, the WELEAD partners collected and analysed 16 Best Practices relevant to women's leadership in sport, gender equality, social inclusion, empowerment, grassroots sport, and capacity building of sport organisations. Each partner country contributed four Best Practices, using a common WELEAD Best Practices Benchmarking Form. The benchmarking form ensured that all practices were described in a comparable way. For each practice, partners provided information on the title, country and location, responsible organisation, implementation period, status, target groups, sport sector or discipline, problem addressed, objectives, core activities, results and impact, stakeholders, resources, success factors, challenges, transferability, innovative elements, sustainability, relevance for WELEAD, and additional materials. The purpose of the benchmarking process was not only to describe existing initiatives, but also to identify transferable elements that can inform the development of the WELEAD Academy and the WELEAD Capacity Kit. The analysed practices provide practical examples of how women's leadership and participation in sport can be supported through training, mentoring, community engagement, institutional reform, digital tools, awareness campaigns, inclusive sport events, and gender-sensitive methodologies. The 16 Best Practices cover different types of initiatives, including grassroots sport programmes, leadership academies, gender equality strategies, sport-based empowerment models, inclusive activities for women with disabilities, campaigns addressing violence against women, education concepts, self-assessment tools, governance certification, mentoring models, and funding mechanisms. An overview of the 16 benchmarked Best Practices and their main thematic focus is provided in Table 2.

Table 2. Overview of the 16 Benchmarked Best Practices

No.	Country	Best Practice	Main thematic focus
1	AT	Catch'n Serve Ball – The Sport for Mothers and Women Aged 30 and Over	Accessible and family-sensitive grassroots sport for adult women
2	AT	Catch'n Serve Ball – Education Concept	Coach education, structured learning and capacity building
3	AT	Catch'n Serve Ball – Empowerment of Women	Pathways into coaching, refereeing, organisation and decision-making
4	AT	kick mit Wien – Football-Based Empowerment for Girls and Young Women	School-based participation, girls' empowerment and female coaching pathways
5	BA	Her Game Basketball	Low-cost grassroots basketball and community empowerment of girls
6	BA	Women4Sport	Gender equality in sport governance and Olympic decision-making
7	BA	Our Time, Our Turn – Women's Football Development Strategy 2025–2029	Long-term development, participation and visibility of women's football
8	BA	FIGAP – Financial Mechanism for the Implementation of the Gender Action Plan	Funding, monitoring, technical support and policy implementation
9	IT	Leadership Empowerment Academy (LEA)	Leadership education for sport executives and future leaders

No.	Country	Best Practice	Main thematic focus
10	IT	Hits Only for the Ball – Sport Against Violence on Women	Awareness raising and community mobilisation against violence toward women
11	IT	Inclusive Catch'n Serve Ball Programme for Women with Physical and Mental Disabilities	Disability inclusion and adapted sport participation
12	IT	Gender-Sensitive Training and Leadership Development in Women's Sport – Peer Model	Gender-sensitive coaching, safeguarding, health, life stages and leadership
13	ME	YOULEAD – Leading the Game: Developing Pathway for Gender Balanced Youth Leaders in Sports Governance	Youth leadership, mentoring, inclusive governance and organisational assessment
14	ME	FAMS – Fostering FemAle Management Leaders in Sport	Women's sport management, education, mentoring and work-life balance
15	ME	SWOST – Sport without Stereotypes	Gender stereotypes, organisational self-assessment and institutional change
16	ME	TWOST – Training without Stereotypes	Non-formal education, digital self-assessment and stereotype reduction

Note: *The contributing country/partner identifies the WELEAD partner through which the practice was submitted for benchmarking and does not necessarily indicate that the practice was implemented exclusively in that country.*

6.2. Best Practices from Austria

The Austrian contribution included four Best Practices focused mainly on football-based empowerment and Catch'n Serve Ball as a tool for gender equality, inclusion, and women's leadership:

- **Kick mit Wien – Football-based empowerment for girls and young women:** The practice *kick mit Wien* is an ongoing football-based empowerment initiative implemented in Vienna, with the wider *kick mit Österreich* model also present in other Austrian regions. It uses football as a low-threshold tool to increase sport participation among girls and young women, especially girls with migration background and girls facing economic or social disadvantage. The programme is implemented mainly through schools and offers regular free football training in school gyms. The practice addresses gender inequality, low female participation, limited access to sport, and social exclusion. Its key strength is the combination of regular sport participation, female trainers and role models, school-based accessibility, and pathways from participation into club sport and assistant-coach roles. It demonstrates that sport can be used not only for physical activity, but also for self-confidence, teamwork, visibility, and empowerment. For WELEAD, this practice is especially relevant as an example of how to design inclusive and accessible grassroots sport activities for girls and young women.
- **Catch'n Serve Ball – the sport for mothers and women aged 30+:** Catch'n Serve Ball is presented as a sport model designed particularly for mothers of all ages and women aged 30 and over. The game is similar to volleyball, but the ball is caught and thrown, making it accessible even for women with limited previous sport experience. The practice focuses on mothers and adult women who often face time constraints, childcare responsibilities, reduced confidence, and limited access to sport opportunities. The model addresses several WELEAD-relevant challenges: gender inequality, low female participation, lack of women in leadership, inactivity among women, limited access to sport, and social exclusion. Because competitions are reserved for women, the model naturally increases women's participation and creates opportunities for women to become athletes, coaches, referees, and decision-makers. For

WELEAD, this practice provides a strong example of how a sport format can be designed around women's needs and life realities.

- **Catch'n Serve Ball – Tool for Gender Equality in Sport: Education Concept:** The education concept of Catch'n Serve Ball focuses on training women to become coaches, referees, and leaders in sport. It includes accessible two-day basic seminars combining theory and practice, technical sport content, rules, game strategy, gender mainstreaming, inequality in sport, and the specific needs of women and mothers. This practice is highly relevant for the WELEAD Capacity Kit because it shows how sport-specific education can be combined with gender equality education. The model recognises that women may face practical barriers to becoming coaches or referees, including time, location, childcare responsibilities, and lack of confidence. It therefore uses a flexible and supportive training approach, encouraging women to take on new roles and ensuring that coaching education is connected with empowerment and inclusion.
- **Catch'n Serve Ball – Empowerment of women:** The empowerment-focused Catch'n Serve Ball practice places particular emphasis on women taking on coaching, refereeing, official, and decision-making roles. The practice highlights that, because the sport is structured as a women-centred competitive space, women are more likely to put themselves forward for leadership roles such as president, vice-president, chairperson, treasurer, coach, or official. A particularly important element is the inclusion of women with refugee or migrant backgrounds, socially disadvantaged women, and unemployed women. These women are encouraged to become coaches, receive financial support, learn from experienced female trainers, and participate in buddy arrangements. The practice therefore links sport participation with confidence, leadership, income opportunities, and social independence. For WELEAD, this is a strong example of how training, mentoring, and role modelling can support women's empowerment through grassroots sport.

6.3. Best Practices from Bosnia and Herzegovina

The Bosnia and Herzegovina package included a combination of national, regional, and international examples. These practices covered girls' basketball, Olympic governance, women's football development, and gender equality funding mechanisms:

- **Her Game Basketball:** *Her Game Basketball* is an athlete-led grassroots initiative from Cyprus, included as an international good practice. It provides weekly basketball training for girls aged 3–18, with current participation mainly among young girls aged 3–10. The initiative combines basketball training with mentorship, non-formal education, inspirational messaging, digital storytelling, and community building. The practice addresses gender stereotypes, low female participation, lack of role models, over-competitive structures, financial barriers, and early dropout among girls. Its main value for WELEAD lies in its low-cost, flexible, and community-based model. It shows how a motivated female athlete can create a safe, supportive, and empowering sport environment with limited resources. It is also relevant because it uses social media and digital storytelling to increase the visibility of young female athletes and to challenge outdated gender norms.
- **Women4Sport project:** The *Women4Sport* project, implemented by NOC B&H and partners, focused on strengthening gender equality in leadership and decision-making positions within National Olympic Committees in the Western Balkans. The practice included research on women's involvement in sport governance, a baseline study, a register of women in management positions, the creation of a Western Balkan NOC network, tailored action plans, workshops, trainings, an e-platform, and dissemination activities. This practice is particularly relevant to WELEAD because it addresses organisational and governance-level barriers to women's leadership. It shows that women's leadership cannot be strengthened only through individual training, but also requires structural change, data collection, institutional

commitment, action plans, and regional cooperation. It can inform WELEAD modules related to gender gaps, leadership, project design, and organisational capacity building.

- **Our Time, Our Turn – Women's Football Development Strategy 2025–2029:** This practice refers to the national women's football development strategy in Bosnia and Herzegovina, implemented by the Football Federation of Bosnia and Herzegovina in cooperation with UEFA. The strategy addresses low female participation, limited visibility, gender stereotypes, and the undervaluing of women's football. It is structured around participation growth, player pathways, competition reform, education, facilities, organisational strengthening, and visibility. The practice combines a strategic framework with concrete grassroots and community activities, such as UEFA Playmakers and the Girls' Football Festival 2025. It demonstrates the importance of linking policy and strategy with practical activities for girls and women. For WELEAD, it provides a useful example of how federation-level planning, grassroots engagement, education, visibility, and international cooperation can work together to strengthen women's sport participation and leadership.
- **FIGAP – Financial Mechanism for the Implementation of the Gender Action Plan:** FIGAP is a financial and institutional mechanism supporting the implementation of the Gender Action Plan in Bosnia and Herzegovina. Although it is a broader gender equality mechanism, it is relevant to sport because it supports gender equality projects, training, capacity building, public calls, monitoring, and institutional cooperation. The practice addresses the gap between gender equality policy and practical implementation. It is innovative because it combines funding, technical assistance, monitoring, reporting, and policy alignment. For WELEAD, FIGAP is especially relevant to the modules on financial management, sustainability, project design, and organisational support. It shows that gender equality initiatives need stable funding, clear criteria, technical support, and measurable outcomes in order to move beyond isolated activities.

6.4. Best Practices from Italy

The Italian package included four practices focused on leadership education, sport against violence on women, inclusive sport for women with disabilities, and gender-sensitive training in women's sport:

- **LEA – Leadership Empowerment Academy:** LEA – Leadership Empowerment Academy – is a training initiative of Assist, the National Association of Female Athletes. It was designed as a course for sport executives and for people in sport who wish to contribute to leadership, governance, and sport management. The course focused on inclusive sport, legality, gender equality, and the role of women and men in creating a new way of managing sport. The practice is directly relevant to WELEAD because it is a leadership academy model. It combines theoretical and practical learning and covers topics such as gender stereotypes, prevention of harassment and violence, inclusive language, legal aspects, sport governance, and leadership culture. It shows how online training can be used to prepare current and future sport leaders and how leadership education can be grounded in values such as inclusion, equality, and social responsibility.
- **"Hits Only for the Ball" – Sport against Violence on Women:** This practice uses grassroots sport events, particularly Catch'n Serve Ball and community tournaments, as spaces for awareness raising against violence on women. The central campaign message is: "Hits only for the ball – No violence against women." Activities include awareness events, symbolic campaign shirts, public testimonials, donation campaigns, social media communication, and cooperation between NGOs and sport organisations. The practice demonstrates how sport can become a platform for public education, solidarity, and social responsibility. It is relevant to WELEAD because it connects women's participation in sport with broader social issues, community engagement, and advocacy. It can inspire training content on communication,

public engagement, event design, and the use of sport events to promote gender equality and social change.

- **Inclusive Catch'n Serve Ball Programme for Women with Physical and Mental Disabilities:** This practice was implemented in Rome by AICS Comitato Provinciale di Roma in cooperation with ASD Personal Best and the "Santa Rosa" rehabilitation centre. It used adapted Catch'n Serve Ball activities to include adult women with physical and mental disabilities in regular, accessible, non-competitive sport sessions. The programme addressed limited access to sport and social exclusion among women with disabilities. It used simplified rules, adapted activities, emotional support, positive communication, and participation-oriented coaching. The practice is highly relevant for WELEAD because it shows how grassroots sport can be adapted to different abilities and how inclusion can be built through minimal equipment, trained coaches, cooperation with rehabilitation centres, and family engagement. It also highlights the importance of designing women-focused sport activities that are accessible, safe, and emotionally supportive.
- **Gender-Sensitive Training and Leadership Development in Women's Sport – Peer Model:** The Peer Model, implemented in collaboration with AiCS, focuses on gender-sensitive training and leadership development in women's sport. It addresses the gender health gap, female-specific needs in sport, hormonal cycles, life-stage transitions, dropout prevention, safeguarding, inclusive communication, and leadership development for women athletes and coaches. This practice is relevant because it connects sport training methodologies with women's health, safety, and leadership. It shows that gender equality in sport is not only about access and numbers, but also about adapting training systems, communication, and organisational practices to women's needs across the life course. For WELEAD, it provides useful input for modules on leadership, communication, grassroots sport, and coach education.

6.5. Best Practices from Montenegro

The Montenegrin package included four European project-based practices relevant to gender equality, leadership, governance, stereotypes, and digital tools. These practices were selected because of their transferability to WELEAD and their connection with European sport and education frameworks:

- **YOULEAD – Leading the Game: Developing Pathway for Gender Balanced Youth Leaders in Sports Governance:** YOULEAD is an ongoing European project implemented in several countries, including Montenegro. It focuses on increasing the participation of young people, especially young women, in sport governance and decision-making. The project combines research, leadership training, mentorship, digital tools, and governance certification. Key elements include training for young leaders and sport board members, the "Leaders Circle" mentorship model, an Inclusive Governance Certification Process, and an online self-evaluation tool for sport organisations. This practice is relevant for WELEAD because it addresses gender-balanced leadership, youth participation, mentorship, governance skills, and organisational change. It can inform training content on leadership pathways, mentoring, inclusive governance, and practical tools for sport organisations.
- **FAMS – Fostering Female Management leaders in Sport:** FAMS was an Erasmus+ Sport project focused on promoting gender equality in sport by empowering women through education, training, and capacity-building for sport management, coaching, and decision-making. The project paid particular attention to barriers faced by women and mothers, including childcare, family responsibilities, and difficulties in balancing sport and family life. The practice included research on barriers and needs, training curricula, educational activities, an online learning platform, mentoring videos, and dissemination events. It is relevant for WELEAD because it directly addresses women's leadership and management in sport, while also recognising family responsibilities as a structural barrier. It can inform WELEAD content

on leadership, work-life balance, financial and organisational planning, and inclusive training design.

- **SWOST – Sport without Stereotypes:** SWOST was a European project aimed at challenging gender stereotypes in sport and promoting equal participation of women and men. It developed research, a good-practice database, an online self-assessment tool for sport organisations, a Quality Label guideline, workshops, training activities, awareness campaigns, and cooperation between sport organisations and research institutions. The practice is relevant to WELEAD because it provides practical tools for sport organisations to assess and improve their gender equality practices. It also shows that reducing stereotypes requires continuous education, awareness raising, and institutional commitment. SWOST can inform the WELEAD modules on gender gaps, case studies, grassroots sport, and organisational capacity building.
- **TWOST – Training without Stereotypes:** TWOST focused on reducing gender stereotypes and discrimination among young people through education, awareness raising, and practical tools for youth organisations. Although not exclusively a sport project, it is relevant to WELEAD because it provides transferable tools and methodologies for gender-sensitive education, youth work, and inclusive organisational practices. The project developed an online self-assessment tool, training materials, awareness resources, and an online platform for youth organisations and educators. For WELEAD, TWOST is useful as an example of how digital tools, non-formal education, and awareness activities can be used to challenge stereotypes and promote inclusive attitudes. Its methodology can be adapted to grassroots sport contexts and integrated into training activities with young women, coaches, and sport organisations.

6.6. Cross-Cutting Lessons from the Best Practices

The 16 benchmarked Best Practices reveal several cross-cutting lessons that are directly relevant for the WELEAD Academy and the Capacity Kit:

- Women's leadership in sport is strengthened when participation opportunities are accessible, safe, and adapted to women's realities. Practices such as Catch'n Serve Ball, kick mit Wien, Her Game Basketball, and the inclusive programme for women with disabilities show that low-threshold activities, flexible formats, free or low-cost participation, and safe environments are essential for reaching women and girls who might otherwise remain excluded.
- Leadership development works best when it is practical and connected to real roles. Several practices show that women become leaders when they are encouraged to act as coaches, assistant coaches, organisers, referees, officials, mentors, board members, or ambassadors. This suggests that WELEAD training should not only teach leadership theory, but also prepare participants for concrete and meaningful roles in sport organisations and community activities.
- Mentoring, role models, and peer learning are central. Many practices emphasise female trainers, athlete-led initiatives, buddy arrangements, mentorship circles, and visible women leaders. These elements are important because they help women see leadership as possible, accessible, and relevant to their own lives.
- Gender equality requires organisational and institutional change. Practices such as Women4Sport, YOULEAD, SWOST, the women's football strategy, and FIGAP show that leadership gaps cannot be solved only at the individual level. Sport organisations need tools, strategies, action plans, monitoring, governance reforms, funding, and inclusive policies.
- Communication and visibility are essential. Several practices use campaigns, festivals, social media, digital storytelling, public testimonials, symbolic messages, and media coverage to increase the visibility of women's sport and challenge stereotypes. This

confirms that communication should be integrated into WELEAD training as a leadership and advocacy competence.

- Financial and sustainability mechanisms matter. FIGAP, FAMS, and several sport-based programmes show that women's leadership initiatives need resources, funding models, partnerships, and sustainability planning. Without these, good initiatives may remain small, informal, or dependent on individual motivation.
- Digital tools can support learning and organisational change. Online courses, self-assessment tools, learning platforms, digital storytelling, and e-platforms appear across several practices. This supports the WELEAD approach of using Moodle-based e-modules and digital materials as part of a blended training model.
- The Best Practices confirm that WELEAD should combine individual empowerment with organisational capacity building. Women need knowledge, confidence, skills, role models, and opportunities; sport organisations need methods, tools, policies, and practical models to support women's leadership. The WELEAD Academy should therefore be designed as a practical bridge between women's personal leadership development and the transformation of grassroots sport organisations.

7. Comparative Analysis across Countries

The comparative analysis across Austria, Bosnia and Herzegovina, Italy, and Montenegro shows that women's leadership in sport is shaped by both shared challenges and country-specific patterns. Across all pilot areas, women face barriers related to family responsibilities, lack of time, gender stereotypes, limited organisational support, and insufficient opportunities for leadership. At the same time, the survey and benchmarking results show that each country brings different experiences, strengths, and needs that should be reflected in the WELEAD Academy.

The purpose of this section is not to rank countries, but to identify comparative lessons that can guide training design.

The WELEAD Academy should be built around a common curriculum, while allowing national and local adaptation according to the specific needs, sport systems, and organisational realities of each pilot area.

7.1. Similarities across Partner Countries

Several common patterns appear across the four pilot-area countries:

- Women's leadership in sport remains limited compared with women's overall involvement in sport. Many respondents reported being active in sport as participants, club members, recreational athletes, coaches, volunteers, or sport stakeholders, but a smaller share had previously held leadership roles. This confirms the existence of a gap between participation and leadership.
- Women's leadership aspirations are present but not always strong or certain. A large group of respondents answered "maybe" when asked whether they would be interested in taking a leadership role in sport in the future. This is a particularly important finding for WELEAD. It suggests that many women are not opposed to leadership, but may need confidence, encouragement, practical training, role models, and clearer opportunities before deciding to take on leadership roles.
- Family responsibilities and lack of time are common barriers across countries. These barriers show that women's leadership in sport is strongly affected by social expectations, care responsibilities, work-life balance, and the way sport organisations structure their activities. Leadership opportunities that are time-consuming, inflexible, or organised without consideration for family responsibilities may unintentionally exclude women.
- Gender stereotypes and lack of organisational support remain important obstacles. The survey results show that women recognise stereotypes and inequalities, while the benchmarking practices confirm that many successful initiatives address these barriers through awareness campaigns, mentoring, female role models, gender-sensitive training, policy tools, and organisational change.
- Practical skills are needed across all countries. The lowest thematic area in the survey was financial management and sustainability, while sport event design also appeared as an important training need. These findings are consistent with the project's practical orientation: women should not only learn about leadership, but should also acquire concrete tools for organising activities, managing resources, communicating with communities, and designing sustainable sport initiatives.
- The benchmarking process shows that successful practices often combine individual empowerment with organisational capacity building. Initiatives that focus only on women's confidence may have limited impact if sport organisations remain closed or unsupportive. Conversely, organisational policies are unlikely to succeed unless women are supported to take active roles. The WELEAD Academy should therefore address both dimensions.

7.2. Country-Specific Patterns and Needs

Although many challenges are shared, the survey findings and Best Practices point to specific patterns in each country:

- **Austria:** Austria had the smallest national sample, but respondents showed relatively high levels of previous leadership experience and future leadership interest. This suggests that the Austrian sample included women already connected to sport structures and potentially closer to leadership pathways. The Austrian Best Practices were strongly focused on accessible, women-centred sport models and empowerment through participation. *Kick mit Wien* demonstrates the value of school-based, free, low-threshold sport activities for girls, particularly those with migration background or social disadvantage. The Catch'n Serve Ball practices show how sport can be redesigned around the needs of mothers and adult women, while also creating pathways into coaching, refereeing, and decision-making roles. For Austria, WELEAD training could build on existing leadership motivation and use practical examples to strengthen structured pathways from participation to leadership. The Austrian examples also suggest that family-friendly sport design, female role models, and accessible coach education should be central components of the Academy.
- **Bosnia and Herzegovina:** Bosnia and Herzegovina showed relatively high levels of leadership experience and future leadership interest. At the same time, respondents identified lack of opportunities, family responsibilities, lack of organisational support, and gender stereotypes as important barriers. The B&H Best Practices show a strong institutional and strategic dimension. Women4Sport addresses gender equality in Olympic governance and decision-making across the Western Balkans. The women's football development strategy demonstrates how a national federation can develop a long-term framework for women's sport participation, visibility, education, and competition development. FIGAP provides an example of how gender equality can be supported through funding, technical assistance, monitoring, and policy alignment. Her Game Basketball complements these institutional models with a low-cost grassroots example focused on girls and community-based empowerment. For Bosnia and Herzegovina, the Academy should connect individual leadership training with institutional and organisational change. Particular attention should be paid to creating opportunities, strengthening organisational support, and helping women access governance, coaching, and decision-making spaces.
- **Italy:** Italy had the largest national sample and a high proportion of older and employed respondents. Family responsibilities and lack of time emerged as particularly important barriers. Italy also contributed several practices that connect sport with social responsibility, leadership education, inclusion, and gender-sensitive training. The LEA model provides a direct example of a leadership academy for sport executives and future leaders. "Hits only for the Ball" shows how sport events can be used to raise awareness about violence against women and mobilise community solidarity. The inclusive Catch'n Serve Ball programme demonstrates how sport can be adapted for women with physical and mental disabilities. The Peer Model brings in an important gender-sensitive training perspective, linking women's sport participation with health, life stages, safeguarding, dropout prevention, and leadership. For Italy, WELEAD training should pay strong attention to practical leadership, communication, social advocacy, inclusion, and flexible participation models. Given the prominence of family and time constraints, training should also include realistic approaches to shared leadership, family-sensitive event planning, and sustainable involvement of women in grassroots sport.
- **Montenegro:** Montenegro showed the lowest share of previous leadership experience and the lowest clear interest in future leadership roles. This indicates a need for stronger motivation, confidence building, role modelling, and support for leadership pathways. At the same time, Montenegro contributed Best Practices based on European projects with strong relevance to governance, stereotypes, training tools, and digital self-assessment. YOULEAD

focuses on gender-balanced youth leadership in sport governance and provides useful elements such as mentoring, leadership training, inclusive governance certification, and online self-evaluation tools. FAMS addresses women's management leadership in sport and highlights barriers faced by mothers, including childcare and family responsibilities. SWOST offers tools for reducing gender stereotypes in sport organisations, while TWOST provides transferable educational tools for challenging stereotypes among young people and youth organisations. For Montenegro, the Academy should place strong emphasis on building confidence, making leadership roles visible and accessible, and offering concrete examples of how women can enter sport governance, event organisation, coaching, and project leadership. Mentoring, peer learning, and practical exercises may be especially important in this context.

7.3. Comparative Lessons from the Survey and Benchmarking

The combined survey and benchmarking analysis points to several comparative lessons:

- Leadership development should start from women's real situations. Across countries, women face family responsibilities, time constraints, stereotypes, and organisational barriers. Training should acknowledge these realities and offer practical solutions rather than assuming that women can simply take on more responsibilities without support.
- Leadership should be presented as a broad and accessible concept. Many women may not immediately see themselves as "leaders," especially if they have never held formal positions. The Academy should therefore explain that leadership can also include organising events, motivating others, coaching, mentoring, communicating with the community, managing a small initiative, supporting other women, or representing participants within a club.
- Practical learning is essential. The survey identified clear needs in financial management, sport event design, and sustainability. The Best Practices show that successful initiatives often provide hands-on tools, templates, workshops, mentoring, or direct role opportunities. WELEAD modules should therefore include exercises, case studies, checklists, action plans, and practical assignments.
- Case studies should be used as a central learning method. The 16 Best Practices offer examples from different contexts and levels: grassroots initiatives, national strategies, leadership academies, funding mechanisms, inclusive sport programmes, digital tools, and campaigns. These examples can help participants understand that women's leadership can be promoted in many different ways.
- Communication should be treated as a leadership competence. Survey respondents showed strong awareness of the importance of communication, while the benchmarking practices repeatedly used communication, visibility, campaigns, storytelling, social media, and public events to challenge stereotypes and promote women's sport. This supports the decision to integrate communication into the leadership, event design, and project design modules.
- Organisational capacity building must accompany women's empowerment. Practices such as Women4Sport, YOULEAD, SWOST, FIGAP, and the women's football strategy show that organisations need tools, policies, monitoring, strategies, and funding mechanisms. WELEAD should therefore support not only women participants, but also coaches, trainers, and grassroots sport organisations.
- The WELEAD Academy should combine a shared European framework with local adaptation. The seven modules should provide common learning outcomes for all pilot areas, but examples, discussions, exercises, and implementation plans should be adapted to the specific needs of across the partner countries.

7.4. Comparative Lessons for Training Design

The comparative analysis confirms that the WELEAD Academy should be designed as a practical, inclusive, and evidence-based training programme. The training should respond to common needs across the four countries, while allowing enough flexibility for local adaptation.

The following implications are especially important for training design:

1. The module on gender gaps should combine survey findings, policy context, and lived experiences of women in sport;
2. The module on case studies should use the 16 benchmarked Best Practices as practical learning examples;
3. The module on sport event design should help participants develop real event concepts for women and families;
4. The module on leadership should include personal development, confidence, communication, role-modelling, and peer support;
5. The module on grassroots sport should connect local community action with European and international sport frameworks;
6. The module on financial management should focus on simple budgeting, funding sources, partnerships, and sustainability; and
7. The module on project design should help participants transform ideas into structured initiatives with objectives, activities, evaluation, and competence recognition.

Overall, the comparative analysis shows that WELEAD should not only transfer knowledge, but also prepare women and grassroots sport organisations for action. The Academy should help participants understand barriers, learn from Best Practices, build leadership confidence, design inclusive sport activities, communicate effectively, manage resources, and develop sustainable pathways for women's leadership in sport.

8. Recommendations for the WELEAD Academy

The findings from the WELEAD survey and the benchmarking of 16 Best Practices provide a clear basis for the design of the WELEAD Academy. The Academy should respond to the main barriers, gaps, and needs identified through the research process, while also building on successful models already implemented in different European and international contexts.

The recommendations presented in this section are organised into six areas: general recommendations for the WELEAD Academy; recommendations for coaches and trainers; recommendations for women participants; recommendations for grassroots sport organisations; system-level and policy recommendations; and recommendations for the design of training materials. Together, these recommendations aim to ensure that the WELEAD Academy is practical, inclusive, evidence-based and directly relevant to the realities of women in grassroots sport, while also recognising the wider organisational, institutional and policy conditions needed for sustainable change.

8.1. General Recommendations

The WELEAD Academy should be designed as a practical and participatory training programme, not only as a theoretical course. The survey showed that women need concrete skills in areas such as sport event design, financial management, sustainability planning, communication, and project design. The benchmarking also confirmed that successful initiatives usually combine training with practical tools, mentoring, role models, real activities, and organisational support. Therefore, each training module should include a combination of short theoretical inputs, practical examples, case studies, discussion, self-reflection, and hands-on exercises. Participants should be encouraged to connect the training content with their own sport environments, communities, and possible future leadership roles.

The WELEAD Academy should also be inclusive and accessible. The survey sample included women with different ages, education levels, employment statuses, sport backgrounds, and leadership experience. The training should therefore use clear language, practical examples, and flexible methods suitable for both women who already have leadership experience and those who are only beginning to consider leadership roles.

The WELEAD Academy should address both individual empowerment and organisational change. Women need confidence, knowledge, and skills, but sport organisations also need to provide opportunities, support, visibility, and inclusive structures. The training should therefore show how women can develop their own leadership pathways, while also encouraging sport organisations to create environments where women's leadership can grow.

Finally, the Academy should use the 16 benchmarked Best Practices as an active learning resource. These examples should not remain only in the report. They should be transformed into case studies, group exercises, discussion questions, and practical models that participants can adapt to their own countries and local contexts.

8.2. Recommendations for Coaches and Trainers

Coaches and trainers will play a central role in the WELEAD Academy. They should not only deliver training modules, but also act as facilitators, mentors, role models, and multipliers of gender-sensitive sport practice:

- Coaches and trainers should be prepared to understand the gender-specific barriers that women face in sport leadership. These include family responsibilities, lack of time, gender stereotypes, lack of organisational support, limited opportunities, financial constraints, and lack of confidence. Training delivery should acknowledge these barriers and avoid placing responsibility only on individual women.

- Coaches and trainers should use participatory and supportive methods. Many women may have leadership potential but limited leadership experience. Trainers should therefore create a safe learning environment where participants feel comfortable sharing experiences, asking questions, practising leadership tasks, and reflecting on their strengths and needs.
- Coaches and trainers should integrate communication and visibility into leadership development. The survey showed that respondents strongly recognise the importance of communication for increasing women's participation in sport. They should help participants practise how to present ideas, motivate others, communicate with families and local communities, use social media, and cooperate with stakeholders.
- Coaches and trainers should support practical application. Each module should include exercises that allow participants to apply what they learn. Examples include identifying gender barriers in a sport organisation, analysing a good practice, preparing an event plan, drafting a budget, designing a communication message, or developing a simple project idea.
- Coaches and trainers should use gender-sensitive and inclusive approaches. This includes awareness of stereotypes, respectful communication, safeguarding, adaptation to different abilities and backgrounds, and recognition of the needs of women across different life stages. The benchmarking practices showed that inclusive and gender-sensitive training can improve participation, confidence, and retention.
- Coaches and trainers should help participants recognise their competences. Many women develop valuable skills through sport, volunteering, family responsibilities, community work, and informal leadership. Trainers should help participants identify these competences and connect them to future leadership, coaching, organisational, or career pathways.

8.3. Recommendations for Women Participants

The WELEAD Academy should support women participants to see themselves as potential leaders in sport, even if they have not previously held formal leadership positions. Leadership should be presented as a broad concept that includes motivating others, organising activities, supporting participants, communicating with communities, managing small projects, coaching, mentoring, and contributing to decision-making:

- Women participants should be encouraged to reflect on their existing strengths and experiences. The survey showed that many women already report confidence in leadership-related competences, communication, and understanding the social value of sport. The WELEAD Academy should help them recognise these strengths and use them as a foundation for future leadership development.
- Participants should be supported to identify barriers in their own context. These may include lack of time, family responsibilities, limited support from organisations, gender stereotypes, financial constraints, or lack of opportunities. By identifying these barriers, participants can better understand what kind of support, planning, and organisational change is needed.
- Participants should develop practical leadership skills. These should include self-confidence, decision-making, teamwork, conflict management, communication, public speaking, stakeholder engagement, event planning, budgeting, and project design. The focus should be on skills that can be applied directly in grassroots sport settings.
- Participants should learn from real examples. The 16 Best Practices provide models of women's leadership, sport-based empowerment, inclusive activities, mentoring, awareness campaigns, governance reform, and funding mechanisms. These examples

can help participants understand that leadership pathways can take different forms and can start from small local actions.

- Participants should be encouraged to develop a personal action plan. At the end of the Academy, each participant should be able to define realistic next steps. These may include taking on a role in a club, helping organise a sport event, becoming an assistant coach, joining a committee, supporting a women-focused initiative, applying for funding, or continuing education in sport leadership.
- Women participants should be supported through peer learning and mutual encouragement. The survey showed that personal networks and role models matter. The WELEAD Academy should therefore create opportunities for participants to exchange experiences, support each other, and build a community of women interested in sport leadership.

8.4. Recommendations for Grassroots Sport Organisations

Grassroots sport organisations are essential for the success of women's leadership development. They provide the local environments where women participate, volunteer, coach, organise events, and potentially become leaders. However, the survey findings show that lack of organisational support and lack of opportunities remain important barriers:

- Grassroots sport organisations should actively identify and invite women into leadership pathways. Many women may not apply for leadership roles unless they are directly encouraged, supported, or mentored. Organisations should therefore recognise informal leadership potential and create entry points such as assistant coach roles, event coordinator roles, volunteer leadership tasks, committee participation, or mentoring opportunities.
- Organisations should reduce practical barriers to participation. Since family responsibilities and lack of time were the most frequently reported barriers, organisations should consider flexible scheduling, shared responsibilities, family-friendly events, realistic task distribution, and supportive environments for women with care responsibilities.
- Organisations should strengthen visibility of women in sport. Women leaders, coaches, organisers, athletes, volunteers, and role models should be presented in communication materials, social media, events, and local campaigns. Visibility can challenge stereotypes and inspire other women and girls to participate.
- Organisations should adopt gender-sensitive practices. This may include reviewing internal rules, communication, recruitment, event planning, volunteer management, and decision-making structures. Tools from Best Practices such as self-assessment models, action plans, quality labels, or governance checklists can support this process.
- Grassroots sport organisations should cooperate with local stakeholders. Schools, municipalities, NGOs, women's organisations, rehabilitation centres, clubs, federations, families, and community groups can all support women's participation and leadership. Partnerships are especially important for reaching women with fewer opportunities, unemployed or inactive women, women with disabilities, mothers, young women, and women from marginalised communities.
- Organisations should support practical learning opportunities after the WELEAD Academy. The WELEAD training should be followed by real opportunities to apply acquired competences. For example, women participants can be involved in planning and delivering sport events, supporting community activities, testing communication campaigns, preparing simple budgets, or contributing to project ideas.
- Organisations should understand that women's leadership is not only a gender equality goal, but also a capacity-building opportunity. By involving more women in leadership, grassroots sport organisations can become more inclusive, more

connected to communities, more responsive to different target groups, and better prepared to promote sport for all.

8.5. System-Level and Policy Recommendations

In addition to the recommendations directly related to the WELEAD Academy, the findings suggest that sustainable progress in women's leadership in sport requires action at organisational, institutional and policy levels. The following recommendations should be understood as indicative measures that may be adapted to the legal frameworks, sport systems and institutional responsibilities of each partner country. Their implementation would require further consultation with public authorities, sport governing bodies, gender equality institutions and other relevant stakeholders.

Regulatory, Policy and Governance Frameworks

- Consider introducing measurable gender-balance targets or quota-based mechanisms, such as a minimum representation threshold of 30%, where supported by the relevant legal and institutional framework.
- Review existing sport legislation, statutes and internal regulations to identify provisions or organisational practices that may unintentionally restrict women's access to leadership and decision-making roles.
- Promote transparent and gender-sensitive election, nomination, appointment and recruitment procedures within sport organisations.
- Encourage sport organisations to adopt internal gender equality policies and action plans supporting women's representation in governance, leadership and policy-making processes.
- Designate a gender equality focal point, commission or responsible body within relevant sport institutions and umbrella organisations.
- Establish monitoring mechanisms to assess women's representation in coaching, management, governance and decision-making positions.

Funding and Institutional Support

- Integrate gender-responsive budgeting principles into public and organisational sport funding mechanisms.
- Develop dedicated funding opportunities for women-led sport initiatives, women's leadership programmes and gender equality actions in sport.
- Encourage funding bodies to include measurable gender equality criteria in public calls, grant schemes, reporting procedures and project evaluation.
- Provide organisational and technical support to sport clubs and associations seeking to improve women's participation and leadership.
- Strengthen partnerships between public authorities, sport organisations, educational institutions, civil society organisations, gender equality bodies and women's organisations.

Education, Training and Safeguarding

- Develop tailored leadership, mentoring and professional development programmes for women in sport.
- Provide training on gender mainstreaming for employees, staff members, coaches, managers and decision-makers within public authorities and sport organisations.
- Strengthen education on the prevention of gender-based violence, harassment and discrimination in sport.
- Promote safeguarding policies, codes of conduct and accessible reporting mechanisms that protect athletes, participants, employees and volunteers.
- Support continuous professional development for coaches, trainers, managers and decision-makers on gender-sensitive and inclusive sport practices.

- Encourage mentoring, peer-support and role-model initiatives that help women enter and progress within leadership pathways.

Media and Public Engagement

- Develop public awareness campaigns highlighting the achievements of women athletes, coaches, managers, officials and sport leaders.
- Increase the visibility of women's sport and women in sport leadership through institutional communication, traditional media and digital platforms.
- Provide guidance and training for media professionals on gender-sensitive and balanced coverage of women's sport.
- Use sport events and community activities to challenge gender stereotypes and raise awareness of gender-based violence and discrimination in sport.
- Promote positive and diverse women role models who can encourage other women and girls to participate in sport and consider future leadership roles.

8.6. Recommendations for the Design of Training Materials

The WELEAD Capacity Kit should translate the research findings into accessible and practical training materials. Each module should include learning objectives, short theoretical content, examples from Best Practices, practical exercises, reflection questions, and evaluation elements.

The materials should be designed for blended delivery through Moodle and face-to-face training. Online materials should be concise, visually clear, and easy to navigate. Face-to-face sessions should focus on interaction, practice, discussion, and group work.

Each module should also include at least one practical output. For example:

- Module 1 may include a gender gap reflection checklist;
- Module 2 may include a case study analysis template;
- Module 3 may include a sport event planning template;
- Module 4 may include a personal leadership and communication plan;
- Module 5 may include a community engagement map;
- Module 6 may include a simple budget template; and
- Module 7 may include a mini project concept and competence self-assessment.

The training materials should use examples from all partner countries where possible. This will strengthen the European and cross-country dimension of the WELEAD Academy and allow participants to learn from different contexts.

Finally, the Capacity Kit should be designed in a way that allows future use beyond the initial project activities. Materials should be transferable, adaptable, and useful for grassroots sport organisations, coaches, trainers, and women participants in different countries and sport contexts.

9. Direct Implications for the Training Modules

The Research Report provides direct input for the design of the seven WELEAD training modules. The modules should respond to the main gaps identified through the survey and should use the 16 benchmarked Best Practices as practical examples and learning resources. Each module should include learning objectives, expected learning outcomes, short theoretical content, practical exercises, examples from Best Practices, and evaluation elements. Together, the seven modules should form a coherent training pathway that supports women participants, coaches, trainers, and grassroots sport organisations in strengthening women's leadership in sport.

9.1. Main Gaps in Gender Equality and Women's Leadership in Sport (Module 1)

This module should introduce participants to the main gender gaps and barriers affecting women's leadership in sport. The survey showed that respondents are generally aware of gender stereotypes and inequalities, but less familiar with existing policies, initiatives, and institutional measures promoting gender equality in sport. It also showed that family responsibilities, lack of time, gender stereotypes, lack of organisational support, and lack of opportunities are among the most important barriers.

The module should therefore help participants understand the difference between individual, organisational, cultural, and structural barriers. It should also explain how women's leadership in sport is influenced by wider social expectations, care responsibilities, access to opportunities, visibility, and organisational culture.

Suggested content should include:

- gender equality in sport: basic concepts and definitions;
- women's underrepresentation in leadership and decision-making roles;
- main barriers identified through the WELEAD survey;
- gender stereotypes and their impact on participation and leadership;
- organisational support and leadership opportunities;
- examples of gender equality policies and initiatives in sport; and
- reflection on national and local contexts.

The module should use survey findings as a starting point for discussion. Participants can compare the main barriers identified in the dataset with their own experiences and local realities. This will help them understand that leadership gaps are not only personal, but also linked to organisational and structural conditions.

A practical output of this module could be a gender gap reflection checklist, where participants identify the most relevant barriers in their own sport organisation or community and propose initial ideas for addressing them.

9.2. Case Studies and Best Practices in Women's Leadership through Sport (Module 2)

This module should be built around the 16 Best Practices collected through the benchmarking process. The purpose is to show participants how different organisations and initiatives have addressed gender equality, women's leadership, empowerment, inclusion, sport participation, governance, and capacity building in practical ways.

The benchmarking results show that there is no single model for promoting women's leadership in sport. Best Practices include school-based sport programmes for girls, women-centred sport formats, leadership academies, women's football strategies, inclusive sport programmes for women with disabilities, campaigns against violence on women, mentoring models, self-assessment tools, governance initiatives, and funding mechanisms.

Suggested content should include:

- introduction to the benchmarking process;
- overview of the 16 WELEAD Best Practices;
- types of Best Practices: grassroots, educational, policy, governance, inclusion, awareness, and digital tools;
- success factors identified across practices;
- challenges and lessons learned;
- transferability of Best Practices to WELEAD countries; and
- how to adapt a good practice to a local context.

The module should not only present the Best Practices descriptively. It should use them as learning cases. Participants should analyse selected practices, identify what made them successful, discuss what could be transferred to their own context, and reflect on possible adaptations.

A practical output of this module could be a case study analysis template, where participants assess one good practice according to target group, problem addressed, activities, success factors, transferability, and relevance for their own community.

9.3. Designing and Staging Sport Events Addressed to Women (Module 3)

This module is especially important because the WELEAD project foresees that trainees will become active organisers of sport events addressed to other women and their families. The survey results showed that sport event design and management is one of the areas where additional practical training is needed.

The module should provide step-by-step guidance on how to design, prepare, implement, and evaluate a grassroots sport event for women. It should help participants move from an idea to a realistic event plan that can be implemented in their local context.

Suggested content should include:

- purpose and types of women-focused grassroots sport events;
- identifying target groups and community needs;
- defining event objectives and expected outcomes;
- selecting activities and adapting them to different participants;
- planning logistics, venue, equipment, timetable, and roles;
- volunteer and staff coordination;
- risk management and safeguarding;
- family-friendly and inclusive event design;
- communication and promotion of the event; and
- evaluation and follow-up.

The Best Practices provide several useful examples for this module. Catch'n Serve Ball shows how a sport format can be adapted to women's needs. *Kick mit Wien* demonstrates the value of accessible, low-threshold participation. "Hits only for the Ball" shows how sport events can also carry social messages and awareness campaigns. The inclusive Catch'n Serve Ball programme demonstrates how events can be adapted for women with disabilities.

A practical output of this module could be a sport event planning template, including event objectives, target group, activities, roles, resources, communication plan, risk considerations, and evaluation criteria.

9.4. Leadership in Sport, Personal Development and Communication (Module 4)

This module should focus on personal leadership development and communication as a core leadership competence. The survey showed relatively strong self-assessed leadership and communication competences, but also revealed that many women had never held a leadership role in sport. This indicates a gap between leadership potential and actual leadership participation.

The module should therefore help participants recognise their leadership potential, build confidence, and understand how leadership can be expressed in different ways. Leadership should not be presented only as holding a formal position. It should also include motivating others, organising activities, supporting participants, communicating with stakeholders, acting as a role model, and contributing to decision-making.

Communication should be integrated into this module because the survey showed that respondents strongly recognised the importance of communication for increasing women's participation in sport. Communication is essential for motivating participants, promoting sport initiatives, engaging families and communities, cooperating with stakeholders, and increasing the visibility of women in sport.

Suggested content should include:

- different meanings of leadership in grassroots sport;
- personal leadership strengths and self-confidence;
- decision-making and responsibility;
- teamwork and motivation;
- conflict management;
- role-modelling and mentoring;
- communication as a leadership skill;
- communicating with women, families, youth, volunteers, and stakeholders;
- public speaking and presentation of sport initiatives;
- use of social media and local media; and
- visibility of women's sport and women leaders.

The module should use participatory methods such as self-reflection, role play, group discussion, and practical communication exercises. Participants should practise presenting an initiative, explaining why women's participation matters, and communicating with different target groups.

A practical output of this module could be a personal leadership and communication plan, where each participant defines her leadership strengths, areas for development, key messages, target audiences, and next steps.

9.5. Grassroots Sport at International Level and Community Engagement (Module 5)

This module should connect local grassroots sport with broader European and international frameworks. The survey showed that respondents strongly understand the role of grassroots sport in social inclusion and empowerment, but reported lower understanding of how grassroots sport initiatives connect at EU and international level.

The module should therefore explain how local sport initiatives are connected to wider priorities such as gender equality, social inclusion, sport for all, health, community development, and European cooperation. It should help participants understand that grassroots sport is not isolated local activity, but part of a wider field of policy, funding, networking, and international exchange.

Suggested content should include:

- concept and value of grassroots sport;
- sport for all and inclusive participation;
- grassroots sport as a tool for social inclusion and empowerment;
- women's leadership in local sport communities;
- community mapping and stakeholder engagement;
- European and international grassroots sport initiatives;
- cooperation with schools, municipalities, NGOs, clubs, and federations;
- examples of community-based sport initiatives; and
- adapting international examples to local realities.

The benchmarking practices provide useful examples of community engagement, such as Her Game Basketball, *kick mit Wien*, Girls' Football Festival, Catch'n Serve Ball, and inclusive sport activities for women with disabilities. These examples show how grassroots sport can involve families, schools, local communities, clubs, NGOs, and public institutions.

A practical output of this module could be a community engagement map, where participants identify local stakeholders, possible partners, target groups, available resources, and opportunities for promoting women's participation and leadership through sport.

9.6. Financial Management and Business Planning in Sport (Module 6)

This module should address one of the clearest training needs identified in the survey. Financial management and sustainability was the lowest-scoring thematic area, with particularly low confidence in identifying funding sources and preparing budgets for sport initiatives.

The module should be designed in a simple and practical way. Its purpose is not to train participants as financial experts, but to help them understand basic financial concepts and apply them to small-scale grassroots sport activities, events, and projects.

Suggested content should include:

- basic financial concepts in grassroots sport;
- identifying costs and resources;
- preparing a simple budget;
- income sources and funding opportunities;
- local partnerships and sponsorship;
- public calls and small grants;
- European funding opportunities;
- sustainability planning;
- financial responsibilities and transparency; and
- basic business planning for sport initiatives.

The module should use practical exercises rather than technical financial theory. Participants should learn how to estimate costs, identify possible resources, prepare a simple event or project budget, and think about how an activity can continue after initial support. Best Practices such as FIGAP and FAMS are especially relevant for this module because they show the importance of funding mechanisms, capacity building, sustainability, and support for women-led sport initiatives.

A practical output of this module could be a simple budget and sustainability plan, where participants calculate expected costs, identify possible income or support sources, and propose measures for long-term continuation of a sport initiative.

9.7. Project Design, Evaluation and Competence Recognition (Module 7)

This module should help participants transform ideas into structured sport initiatives or small projects. It should also connect project design with evaluation, learning outcomes, competence recognition, and career pathways.

The survey showed that respondents generally feel able to reflect on their learning and personal development, but many may need support in translating competences into concrete next steps. The WELEAD Academy should therefore help participants understand what they have learned, how they can apply it, and how it can support future leadership roles.

Suggested content should include:

- identifying a problem or need in the community;
- defining project objectives;
- identifying target groups;
- planning activities and outputs;
- setting simple indicators;
- basic monitoring and evaluation;

- collecting feedback from participants;
- reporting and learning from results;
- recognising competences developed through sport;
- linking learning outcomes with EQF-oriented knowledge, skills, and competences; and
- personal career and leadership pathway planning.

This module should be directly connected with the evaluation questionnaires that will be developed under T2.7. Participants should understand that evaluation is not only an administrative requirement, but also a way to recognise learning, improve activities, and demonstrate impact. Best Practices such as YOULEAD, SWOST, TWOST, Women4Sport, and FIGAP provide useful examples of structured project design, tools, evaluation, action plans, monitoring, and organisational development.

A practical output of this module could be a mini project concept and competence self-assessment, where participants define a small initiative, its objectives, target group, activities, expected results, evaluation method, and competences they expect to develop or apply.

9.8. Overall Training Logic

The seven modules should be designed as a connected learning pathway. Module 1 introduces the problem and main gaps. Module 2 provides practical inspiration through Best Practices. Module 3 helps participants design women-focused sport events. Module 4 develops personal leadership and communication. Module 5 connects grassroots sport with community and international frameworks. Module 6 strengthens financial and sustainability skills. Module 7 helps participants design projects, evaluate results, and recognise competences. Together, these modules should prepare women not only to understand leadership in sport, but also to practise it. The WELEAD Academy should help participants move from awareness to action: from recognising barriers, to learning from Best Practices, to designing activities, communicating with communities, managing resources, and developing their own leadership pathways.

The modules should also support coaches, trainers, and grassroots sport organisations. Coaches and trainers should be able to use the materials to guide women participants, while sport organisations should be encouraged to create more inclusive and supportive environments for women's leadership.

For this reason, each module should include:

- clear learning objectives;
- expected learning outcomes;
- accessible theoretical input;
- examples from survey findings and Best Practices;
- practical exercises;
- reflection questions;
- templates or tools;
- evaluation elements;
- links to the overall competence framework of the WELEAD Academy.

This structure will ensure that the WELEAD Capacity Kit is evidence-based, practical, transferable, and directly connected to the needs identified through the WP2 research process.

10. Conclusions

This Research Report was prepared as part of WP2 of the WELEAD project in order to provide an evidence-based foundation for the development of the WELEAD Academy and the WELEAD Capacity Kit. The report combined two complementary sources of evidence: the survey dataset collected across the four pilot-area countries and the benchmarking of 16 Best Practices related to women's leadership, gender equality, empowerment, inclusion, and grassroots sport.

The survey findings confirm that women's leadership in sport is influenced by a combination of individual, organisational, social, and structural factors. Many respondents already have relevant sport experience and self-perceived leadership potential, but a majority have not yet held leadership roles in sport. This indicates that women's leadership development requires more than motivation: it requires practical training, confidence building, role models, mentoring, organisational support, and clearer opportunities to enter leadership pathways. The main barriers identified through the survey were family responsibilities, lack of time, gender stereotypes, lack of organisational support, lack of opportunities, lack of confidence, financial constraints, and limited access to training opportunities. These barriers show that women's leadership in sport cannot be addressed only through individual capacity building. Sport organisations and local communities also need to create more inclusive, flexible, and supportive environments for women. The survey also identified clear training needs. Financial management and sustainability emerged as the weakest competence area, while sport event design and knowledge of funding opportunities also require attention. At the same time, respondents showed relatively strong self-assessed competences in communication, leadership, grassroots sport, and personal reflection. These strengths should be used as entry points for further leadership development.

The benchmarking of 16 Best Practices confirmed that women's leadership in sport can be promoted through different but complementary approaches. Successful practices include accessible grassroots sport formats, leadership academies, mentoring models, women-centred sport programmes, inclusive sport activities, awareness campaigns, federation-level strategies, governance tools, digital platforms, funding mechanisms, and gender-sensitive training methodologies. These practices show that women's leadership grows when participation, education, visibility, institutional support, and practical opportunities are combined.

The comparative analysis across Austria, Bosnia and Herzegovina, Italy, and Montenegro shows that many barriers are shared across countries, but that national contexts also differ. Austria and Bosnia and Herzegovina showed higher levels of leadership experience and future leadership interest, while Montenegro showed a stronger need for motivation and leadership pathway support. Italy highlighted the importance of family responsibilities, lack of time, inclusion, and social advocacy. These differences suggest that the WELEAD Academy should combine a common European framework with national and local adaptation. The report therefore recommends that the WELEAD Academy should be practical, participatory, inclusive, and directly connected to grassroots sport realities. It should support women participants, coaches, trainers, and sport organisations. It should use the 16 Best Practices as case studies and translate the survey findings into learning objectives, exercises, templates, and evaluation tools.

The seven training modules should form a coherent pathway from awareness to action. Participants should first understand the main gender gaps, then learn from Best Practices, design women-focused sport events, develop leadership and communication skills, connect grassroots sport with community and international frameworks, acquire basic financial and business planning competences, and finally design projects, evaluate results, and recognise competences.

In conclusion, the WP2 research process shows that WELEAD has a strong evidence base for developing relevant and transferable training materials. By combining empirical findings with practical examples from Europe and beyond, the project can create a Capacity Kit that responds to real needs and supports women in becoming more visible, confident, and active leaders in grassroots sport.

11. References

Council of the European Union. (2024). *Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the Member States meeting within the Council on the European Union Work Plan for Sport (1 July 2024–31 December 2027)* (C/2024/3527). *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2024/3527/oj/eng

European Commission. (2020). *A union of equality: Gender equality strategy 2020–2025* (COM(2020) 152 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A2020%3A152%3AFIN

European Commission. (2024, May 23). *Adoption of the new EU Work Plan for Sport (2024–2027).* https://sport.ec.europa.eu/whats-new/news/adoption-of-new-eu-work-plan-for-sport-2024-2027

European Commission. (2025, March 7). *The EU roadmap for women's rights: A renewed push for gender equality.* https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-roadmap-womens-rights-renewed-push-gender-equality-2025-03-07_en

European Commission. (2026). *Gender equality strategy 2026–2030* (COM(2026) 113 final). https://commission.europa.eu/document/1f5fa936-9fba-4435-93f5-32fa220bac82_en

International Olympic Committee. (2021). *Olympic Agenda 2020+5: 15 recommendations.* https://www.olympics.com/ioc/documents/international-olympic-committee/olympic-agenda-2020-plus-5

UN Women. (2020). *Sports for Generation Equality Framework: Driving implementation of the Beijing Platform for Action through the power of the sport ecosystem.* https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/News%20and%20events/Stories/2020/Sport-GenerationEquality.pdf

UNESCO. (2015). *International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport.* https://www.unesco.org/en/legal-affairs/international-charter-physical-education-physical-activity-and-sport

UNESCO. (2017). *Kazan Action Plan.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252725

UNESCO. (2021). *Fit for Life: Sport powering inclusive, peaceful, and resilient societies.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379910

United Nations. (1995). *Beijing Declaration and Platform for Action.* https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/beijing-declaration-and-platform-for-action

United Nations General Assembly. (1979). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women* (A/RES/34/180). https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/

United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

Annex 1. WELEAD Questionnaire

Co-funded by the European Union

WELEAD Questionnaire

This questionnaire is designed to collect information from women participants, coaches, and stakeholders involved or interested in grassroots sport. Its purpose is to better understand the current situation of women's leadership in sport, including existing challenges, opportunities, and training needs at both national and European levels.

The results will help identify gaps in skills, knowledge, and support systems that may limit women's participation in leadership roles within grassroots sport. It will also provide insights into personal experiences, perceptions of gender equality, and access to leadership opportunities.

The data gathered will be used exclusively for the development of the WELEAD training programme and related project activities. It will support the creation of relevant, inclusive, and evidence-based training modules, as well as the identification and benchmarking of good practices that can strengthen women's leadership and participation in sport across Europe.

SECTION A – Background and Participation Context			
A1. Gender:			
☐ Male	☐ Female	☐ Prefer not to say	
A2. Age:			
☐ 18–25	☐ 26–35	☐ 36–45	☐ 46+
A3. Level of education:			
☐ Secondary school	☐ Bachelor	☐ Master	
☐ Doctorate	☐ Other:	☐ Prefer not to say	
A4. Current status:			
☐ Student	☐ Unemployed	☐ Employed	
A5. How do you currently participate in sport? (you may select more than one)			
☐ I am not currently active in sport	☐ Recreationally (personal activity)	☐ Member of a sport club / association	☐ Volunteer in sport
☐ Coach/trainer	☐ Sport management / administration	☐ Board/decision-making role	☐ Other:
A6. How many years of experience do you have in sport (as participant, volunteer, coach, or staff)?			
☐ None	☐ <2	☐ 2–5	☐ 5+
A7. What type of sport are you mainly involved in?			
☐ Individual sport	☐ Team sport		
☐ Both	☐ Not currently active		
A8. At what level are you mainly involved in sport?			
☐ Recreational level	☐ Amateur		
☐ Professional	☐ Not currently active		
A9. Have you ever held a leadership role in sport (formal or informal)?			
☐ Yes	☐ No		

A10. Are you interested in taking a leadership role in sport in the future?		
☐ Yes	☐ No	☐ Maybe

A11. Is there anyone in your close personal network who holds or has held a leadership position in sport?	
☐ No	☐ Yes – family member
☐ Yes – friend/colleague	☐ Yes – both

A12. Do you feel supported to take leadership roles in sport?	
☐ Fully supported	☐ Partially supported
☐ Slightly supported	☐ Not supported at all

A13. What barriers do you think limit women's participation in sport leadership? (select up to 3)		
☐ Lack of time	☐ Family responsibilities	☐ Lack of confidence
☐ Lack of opportunities	☐ Gender stereotypes	☐ Lack of support from organizations
☐ Financial constraints	☐ Lack of training opportunities	☐ Other:

SECTION B – Gender Equality and Barriers

Please indicate the extent to which you disagree or agree with the proposed statement by circling the appropriate number on the value scale next to each statement.	Strongly Disagree		Neutral		Strongly Agree
B1. I am aware of the main barriers women face in accessing leadership roles in sport.	1	2	3	4	5
B2. I understand how gender stereotypes affect women's participation in sport leadership.	1	2	3	4	5
B3. I can identify concrete examples of gender inequality in sport organizations.	1	2	3	4	5
B4. I am aware of existing policies or initiatives promoting gender equality in sport.	1	2	3	4	5

SECTION C – Anatomy of Leadership in Sport

Please indicate the extent to which you disagree or agree with the proposed statement by circling the appropriate number on the value scale next to each statement.	Strongly Disagree		Neutral		Strongly Agree
C1. I feel confident taking responsibility within a sport group or organization.	1	2	3	4	5
C2. I can motivate others to work toward shared goals.	1	2	3	4	5
C3. I am able to manage conflicts within a team.	1	2	3	4	5
C4. I can make decisions that balance fairness, efficiency, and group needs.	1	2	3	4	5
C5. I feel prepared to act as a role model for other women in sport.	1	2	3	4	5

SECTION D – Grassroots Sport at Local and International Level

Please indicate the extent to which you disagree or agree with the proposed statement by circling the appropriate number on the value scale next to each statement.	Strongly Disagree		Neutral		Strongly Agree
D1. I understand the role of grassroots sport in social inclusion.	1	2	3	4	5
D2. I can explain how sport can empower disadvantaged groups.	1	2	3	4	5
D3. I am able to engage local communities through sport activities.	1	2	3	4	5
D4. I understand how grassroots sport initiatives connect at EU and international level.	1	2	3	4	5

SECTION E – Sport Event Design

Please indicate the extent to which you disagree or agree with the proposed statement by circling the appropriate number on the value scale next to each statement.	Strongly Disagree		Neutral		Strongly Agree
E1. I know the main steps needed to organize a sport event.	1	2	3	4	5
E2. I can plan a sport event targeting women and families.	1	2	3	4	5
E3. I am able to divide tasks and coordinate volunteers or staff.	1	2	3	4	5
E4. I can identify potential risks and solutions when organizing events.	1	2	3	4	5
E5. I feel capable of evaluating the success of a sport event.	1	2	3	4	5

SECTION F – Communication and PR Management

Please indicate the extent to which you disagree or agree with the proposed statement by circling the appropriate number on the value scale next to each statement.	Strongly Disagree		Neutral		Strongly Agree
F1. I feel confident promoting sport activities to the public.	1	2	3	4	5
F2. I can communicate effectively with different target groups (women, families, youth).	1	2	3	4	5
F3. I am able to use social media to promote sport initiatives.	1	2	3	4	5
F4. I can collaborate with local media or stakeholders to increase the visibility of sport events.	1	2	3	4	5
F5. I understand the importance of communication for increasing women's participation in sport.	1	2	3	4	5

SECTION G – Financial Management and Sustainability

Please indicate the extent to which you disagree or agree with the proposed statement by circling the appropriate number on the value scale next to each statement.	Strongly Disagree		Neutral		Strongly Agree
G1. I understand basic financial concepts related to sport activities.	1	2	3	4	5
G2. I can draft a simple budget for a sport initiative.	1	2	3	4	5
G3. I am aware of possible funding sources for grassroots sport projects.	1	2	3	4	5
G4. I can plan activities ensuring long-term sustainability.	1	2	3	4	5

SECTION H – Competence Evaluation and Career Pathways

Please indicate the extent to which you disagree or agree with the proposed statement by circling the appropriate number on the value scale next to each statement.	Strongly Disagree		Neutral		Strongly Agree
H1. I am able to evaluate my learning progress and competences developed through sport-related activities.	1	2	3	4	5
H2. I can clearly identify the skills and competences I have gained through sport leadership experiences.	1	2	3	4	5
H3. I am able to reflect critically on my personal and professional development in sport.	1	2	3	4	5
H4. I feel confident defining next steps for my future career or leadership pathway in sport.	1	2	3	4	5

Thank you for participating in the survey.

Annex 2. Best Practices Benchmarking Form

Co-funded by the European Union

WELEAD Best Practices Benchmarking Form

INTRODUCTION

The WELEAD project aims to enhance the role of women in society through sport leadership development, with a particular focus on unemployed and inactive women. The project strengthens the capacity of grassroots sport organisations to promote gender equality, leadership skills, and inclusive participation in sport.

As part of Task 2.3 – Best Practices Benchmarking, partners will identify and analyse successful initiatives from Europe and beyond that promote:

- Women's leadership in sport;
- Gender equality in sport organisations;
- Social inclusion through sport;
- Empowerment of unemployed/inactive women; and
- Capacity building of grassroots sport organisations.

The collected practices will contribute to: WELEAD training content; Academy development; Awareness toolkit; and benchmarking report.

INSTRUCTIONS

Please complete one form per best practice.
Partners should submit minimum four (4) best practices per country (national or international).

Best practices may include: Projects; Programmes; Policies; Training models; Educational tools; Leadership initiatives; and Community sport initiatives.

Deadline: 11 May 2026

Submit to:

- Stevo Popovic: stevop@ucg.ac.me
- Cosimo Renzi: renzi.cosimo87@gmail.com (Copy)

Thank you for your collaboration.

General Information

Title of the Best Practice:

Country and location(s):

Organisation(s) responsible:

Year(s) of implementation:

Status:

- ☐ Ongoing
- ☐ Completed
- ☐ Pilot initiative

Target Groups

Who benefits from this practice? (tick all relevant)

- ☐ Women and girls
- ☐ Unemployed/inactive women
- ☐ Young women (under 30)
- ☐ Adult women
- ☐ Coaches/trainers
- ☐ Sport club managers
- ☐ Sport organizations
- ☐ NGOs
- ☐ Public institutions
- ☐ Local communities
- ☐ Families
- ☐ Other:

Age group(s):

Sport sector/discipline:

Problem or Need Addressed

What challenge does this practice address?

- ☐ Gender inequality in sport
- ☐ Low female participation
- ☐ Lack of women in leadership
- ☐ Unemployment/inactivity among women
- ☐ Lack of leadership skills
- ☐ Limited access to sport
- ☐ Social exclusion
- ☐ Other:

Describe briefly:

Main Objectives

What are the main aims of the practice (up to 1500 characters)?

Description of the Practice (Core Activities)

Describe the practice clearly:

Include:

- Methods and approach
- Training/education elements
- Leadership components
- Sport activities
- Events or campaigns
- Digital tools (if any)

Results and Impact

What were the main results?

- ☐ Increased female participation
- ☐ Improved leadership skills
- ☐ Employment opportunities
- ☐ New partnerships
- ☐ Policy impact
- ☐ Community engagement
- ☐ Other:

Describe measurable outcomes if available:

Stakeholders Involved

List key stakeholders and their roles:

Stakeholder	Role

Resources Required

What resources were necessary?

Human resources:

Financial resources (if known):

Facilities/equipment:

Digital tools/platforms:

Success Factors

What made this practice successful?

Challenges and Lessons Learned

What difficulties occurred and what can be learned?

Transferability & Replication

Can this practice be implemented in other countries or contexts?

- ☐ Yes
- ☐ Partially
- ☐ Difficult

Suggest how it could be possibly adapted for WELEAD countries (IT, BA, ME, AT):

Innovative Elements

What is innovative about this practice?

- ☐ Leadership approach
- ☐ Gender equality methodology
- ☐ Training tools
- ☐ Digital learning
- ☐ Community engagement
- ☐ Partnership model
- ☐ Other:

Description:

Sustainability

How is the practice sustainable long-term?

- ☐ Institutional support
- ☐ Funding model
- ☐ Policy integration
- ☐ Volunteer engagement
- ☐ Replicable methodology
- ☐ Other:

Explain:

Relevance for WELEAD

Why is this practice useful for WELEAD?

- ☐ For WELEAD Academy
- ☐ For coach training
- ☐ For awareness toolkit
- ☐ For policy recommendations
- ☐ For sport events model
- ☐ For women empowerment

Explain:

Additional Material

Please attach Photos, Links, Reports, Videos, Training materials, Websites (if available):

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

WELEAD

Frauen in Führungspositionen im Sport: Förderung der Fähigkeiten von Sportvereinen zur Steigerung der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen

Projektnummer: 101243483
Programm: Erasmus+ Sport – Kapazitätsaufbau im Sportbereich
Projektkürzel: WELEAD
Arbeitspaket: WP2 – Forschung, Konzeption von Schulungsmaßnahmen und Vorbereitung des Kapazitätsaufbaus
Ergebnis: D2.1 Forschungsbericht
Leitender Projektpartner: Universität Montenegro
Verbreitungsebene: Öffentlich
Fälligkeitstermin: Monat 7
Sprache: Englisch
Datum: 31. Juli 2026

Co-funded by the European Union

Finanziert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Ministry of Regional Investment Development and Cooperation with Non-Governmental Organizations

Die in dieser Veröffentlichung geäußerten Ansichten liegen in der alleinigen Verantwortung des Western Balkan Sport Innovation Lab und seiner Partner und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten des Ministeriums für regionale Entwicklung, Investitionen und Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen aus Montenegro wider.

Autoren und Beiträge

Hauptautoren und wissenschaftliche Herausgeber

- **Stevo Popovic**, Universität Montenegro, Montenegro
- **Marko Begovic**, Universität Montenegro, Montenegro

Die Hauptautoren waren verantwortlich für die allgemeine Konzeption und Struktur des Forschungsberichts, die methodische Koordination, die konsolidierte Datenanalyse, die Interpretation der Ergebnisse, die Einbindung der Umfrage- und Benchmarking-Ergebnisse, den Entwurf des Berichts sowie die wissenschaftliche Redaktion des endgültigen Dokuments.

Mitautor

- **Bojan Masanovic**, Universität Montenegro, Montenegro

Der Mitautor leistete einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Forschungsmethodik, zur Interpretation der Ergebnisse, zur Erstellung oder Überarbeitung von Berichtsabschnitten sowie zur Freigabe der endgültigen Fassung.

Umfrage und Datenerhebung

- **Österreich** – CSIT: Samuel Szihn und Elisabeth Speiser
- **Bosnien und Herzegowina** – NOC B&H und SMOC: Ema Habul, Dino Mujkic, Jana Carkadzic
- **Italien** – AiCS: Ester di Napoli und Monica Zibellini
- **Montenegro** – UoM & WBSI Lab: Novica Gardasevic, Mladen Vucic und Milovan Bulajic

Die Länderteams trugen zur Verbreitung der Umfrage, zur Ansprache der Befragten, zur Datenerhebung auf nationaler Ebene, zur ersten Datenauswertung sowie zur Erstellung der nationalen Berichte zur Durchführung der Umfrage gemäß den gemeinsamen WELEAD-Richtlinien zur Durchführung von Umfragen bei.

Erfassung von Best Practices und Benchmarking

- **Österreich** – CSIT: Samuel Szihn
- **Bosnien und Herzegowina** – NOC B&H und SMOC: Ema Habul, Dino Mujkic, Jana Carkadzic
- **Italien** – AiCS: Ester di Napoli und Monica Zibellini
- **Montenegro** – UoM & WBSI Lab: Bojan Masanovic und Radenko Matic

Die bewährten Verfahren wurden von den WELEAD-Partnerorganisationen mithilfe des gemeinsamen WELEAD-Formulars zum Benchmarking bewährter Verfahren ermittelt, dokumentiert und überprüft. Die Mitwirkenden unterstützten die Auswahl und Beschreibung relevanter Initiativen und stellten die Informationen bereit, die für die in diesem Bericht dargestellte vergleichende Benchmarking-Analyse verwendet wurden.

Vorgeschlagene Zitierweise

Popovic, S., Masanovic, B. & Begovic, M. (2026). *WELEAD-Forschungsbericht: Förderung der Frauenführung im Sport*. WELEAD-Projekt, Fördervereinbarung Nr. 101243483. Universität Montenegro.

Urheberrecht und Nutzung

© 2026 WELEAD-Konsortium.

Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des WELEAD-Projekts – WomEn LEADership in Sport: Förderung der Fähigkeit von Sportvereinen, die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen –, das von der Europäischen Union im Rahmen des Erasmus+-Sportprogramms sowie vom

Ministerium für regionale Entwicklung, Investitionen und Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen von Montenegro kofinanziert wurde.

Der Bericht darf für Bildungszwecke und nichtkommerzielle Zwecke vervielfältigt und genutzt werden, sofern die Autoren, das WELEAD-Projekt und die Quelle angemessen genannt werden.

Einsatz KI-gestützter Tools

Generative KI-gestützte Tools wurden zur Unterstützung der sprachlichen Überarbeitung, der stilistischen Verfeinerung, der strukturellen Gliederung und der Ausarbeitung ausgewählter Formulierungsentwürfe eingesetzt. Alle methodischen Entscheidungen, die Datenüberprüfung, die Analyse, die Interpretation der Ergebnisse sowie die endgültige Freigabe des Inhalts wurden von den menschlichen Autoren vorgenommen, die die volle Verantwortung für die Richtigkeit und Integrität des Berichts tragen.

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung 6

2. Einleitung 8
2.1. Über das WELEAD-Projekt 8
2.2. Internationaler Kontext 8
2.3. Zweck des Forschungsberichts 9
2.4. Rolle des Berichts bei der Entwicklung der WELEAD Academy 9

3. Methodik 11
3.1. Allgemeiner Forschungsansatz 11
3.2. Konzeption und Durchführung der Umfrage 11
3.3. Stichprobe und Zielgruppen 12
3.4. Datenverarbeitung und -analyse 12
3.5. Methodik zum Benchmarking von Best Practices 13
3.6. Ethische und datenschutzrechtliche Überlegungen 14
3.7. Einschränkungen der Untersuchung 14

4. Wichtigste Ergebnisse der Umfrage 16
4.1. Hintergrund der Befragten und Kontext ihrer Teilnahme 16
4.2. Führungserfahrung und Zukunftspläne 17
4.3. Wahrgenommene Hindernisse für Frauen in Führungspositionen im Sport 18
4.4. Gleichstellung der Geschlechter und Bewusstsein für Hindernisse 20
4.5. Führungskompetenzen und persönliche Entwicklung 20
4.6. Breitensport und gesellschaftliches Engagement 20
4.7. Konzeption und Management von Sportveranstaltungen 21
4.8. Kommunikations- und PR-Management 21
4.9. Finanzmanagement und Nachhaltigkeit 22
4.10. Kompetenzbewertung und Karrierewege 22
4.11. Länderübergreifende Muster 22

5. Wichtigste Defizite und Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Führungsrolle von Frauen im Sport 24
5.1. Wissens- und Bewusstseinslücken 24
5.2. Defizite in den Bereichen Führung und Selbstvertrauen 24
5.3. Lücken bei der organisatorischen und institutionellen Unterstützung 25
5.4. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, familiäre Verpflichtungen und Zeitdruck 25
5.5. Bedarf an Kommunikation, Sichtbarkeit und Interessenvertretung 25
5.6. Anforderungen an die Gestaltung und das Management von Sportveranstaltungen 26
5.7. Anforderungen an Finanzmanagement und Nachhaltigkeit 26
5.8. Anforderungen an die Anerkennung von Kompetenzen und Karrierewege 27
5.9. Übergreifender Fortbildungsbedarf 27

6. Benchmarking bewährter Verfahren 28
6.1. Überblick über den Benchmarking-Prozess 28
6.2. Best Practices aus Österreich 29
6.3. Bewährte Verfahren aus Bosnien und Herzegowina 30
6.4. Bewährte Verfahren aus Italien 32
6.5. Bewährte Verfahren aus Montenegro 33

6.6. Übergreifende Erkenntnisse aus den bewährten Verfahren 34

7. Länderübergreifende Vergleichsanalyse 36
7.1. Gemeinsamkeiten zwischen den Partnerländern 36
7.2. Länderspezifische Muster und Bedürfnisse 37
7.3. Vergleichende Erkenntnisse aus der Umfrage und dem Benchmarking 38
7.4. Vergleichende Erkenntnisse für die Gestaltung von Schulungen 39

8. Empfehlungen für die WELEAD Academy 41
8.1. Allgemeine Empfehlungen 41
8.2. Empfehlungen für Coaches und Trainer 41
8.3. Empfehlungen für weibliche Teilnehmerinnen 42
8.4. Empfehlungen für Breitensportorganisationen 43
8.5. Empfehlungen auf Systemebene und für die Politik 44
8.6. Empfehlungen für die Gestaltung von Trainingsmaterialien 46

9. Direkte Auswirkungen auf die Schulungsmodule 47
9.1. Wesentliche Defizite bei der Gleichstellung der Geschlechter und der Frauenführung im Sport (Modul 1) 47
9.2. Fallstudien und bewährte Verfahren zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im Sport (Modul 2) 47
9.3. Konzeption und Durchführung von Sportveranstaltungen für Frauen (Modul 3) 48
9.4. Führung im Sport, persönliche Entwicklung und Kommunikation (Modul 4) 49
9.5. Internationaler Breitensport und gesellschaftliches Engagement (Modul 5) 50
9.6. Finanzmanagement und Unternehmensplanung im Sport (Modul 6) 50
9.7. Projektgestaltung, -bewertung und Kompetenzanerkennung (Modul 7) 51
9.8. Übergeordnete Ausbildungslogik 51

10. Schlussfolgerungen 53

11. Literaturverzeichnis 55

12. Anhänge 56
Anhang 1. WELEAD-Fragebogen 56
Anhang 2. Formular zum Benchmarking bewährter Verfahren 61

1. Zusammenfassung

Dieser Forschungsbericht wurde im Rahmen des Arbeitspakets 2 des WELEAD-Projekts – *„WomEn LEADership in Sport: Förderung der Fähigkeit von Sportvereinen, die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen*“ – erstellt. Ziel des Berichts ist es, eine evidenzbasierte Grundlage für die Entwicklung der WELEAD-Akademie und der sieben Schulungsmodule zu schaffen, die den Kern des WELEAD-Kapazitätskits bilden werden. Der Bericht vereint zwei sich ergänzende Evidenzquellen. Die erste Quelle ist die WELEAD-Umfrage, die darauf ausgelegt war, die Beteiligung von Frauen, ihre Erfahrungen, wahrgenommene Hindernisse, Fortbildungsbedürfnisse und selbst eingeschätzte Kompetenzen im Zusammenhang mit Führungsrollen im Sport zu untersuchen. Die zweite Quelle ist das Benchmarking von 16 Best-Practice-Beispielen, die in den Partnerländern und im weiteren europäischen Kontext gesammelt wurden und sich auf Frauen in Führungspositionen, Geschlechtergleichstellung, soziale Inklusion, Breitensport, Empowerment und den Kapazitätsaufbau von Sportorganisationen konzentrieren.

Die Umfrage wurde in den vier Ländern der Pilotregionen durchgeführt: Österreich, Bosnien und Herzegowina, Italien und Montenegro. Die Partner verwendeten den endgültig genehmigten Fragebogen, befolgten gemeinsame Richtlinien zur Durchführung der Umfrage, stellten eine freiwillige und anonyme Teilnahme sicher und verarbeiteten die Daten gemäß der vereinbarten Methodik. Nach der Datenbereinigung und -validierung umfasste die endgültige Analyse Stichprobe 416 weibliche Befragte aus den vier Ländern der Pilotregionen. Der Fragebogen deckte folgende Themen ab: Hintergrund und Kontext der Sportbeteiligung, Führungserfahrung und -ambitionen, wahrgenommene Unterstützung und Hindernisse, Bewusstsein für Geschlechtergleichstellung, Führungskompetenzen, Breitensport, Gestaltung von Sportveranstaltungen, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Finanzmanagement, Nachhaltigkeit, Kompetenzbewertung sowie Karrierewege.

Im Rahmen des Benchmarking-Prozesses wurden 16 für die WELEAD-Ziele relevante Best-Practices identifiziert und analysiert. Zu diesen Praktiken gehörten Breitensportinitiativen, Programme zur Führungskräfteentwicklung, geschlechtsspezifische Trainingsmodelle, Strategien für den Frauensport, Sensibilisierungskampagnen, inklusive Sportprogramme, digitale Tools, Mentoring-Modelle und governanceorientierte Initiativen. Zusammen zeigen sie, dass die Führungsrolle von Frauen im Sport durch eine Kombination aus barrierefreien Teilnahmemöglichkeiten, gezielter Bildung, Mentoring, Sichtbarkeit, institutioneller Unterstützung, Engagement in der Gemeinschaft und praktischen Instrumenten für Sportorganisationen gestärkt werden kann.

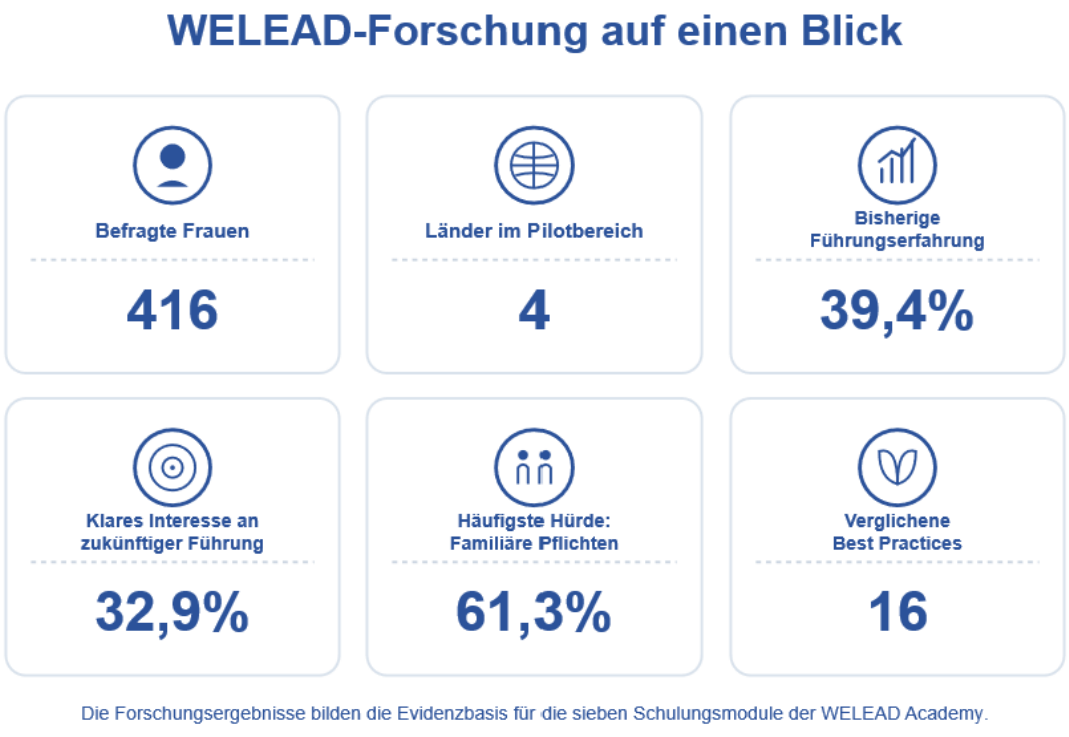
Die zusammengefassten Ergebnisse bestätigen, dass die Führungsrolle von Frauen im Sport von zahlreichen miteinander verknüpften Faktoren geprägt wird. Dazu gehören individuelles Selbstvertrauen und Fähigkeiten, der Zugang zu Ausbildungsmöglichkeiten, familiäre und zeitliche Einschränkungen, Geschlechterstereotypen, organisatorische Unterstützung, die Sichtbarkeit weiblicher Vorbilder, der Zugang zu Entscheidungsgremien sowie die Fähigkeit von Breitensportorganisationen, inklusive und geschlechtersensible Praktiken umzusetzen. Die Ergebnisse unterstreichen zudem, wie wichtig es ist, die Führungskräfteentwicklung mit praktischen Kompetenzen wie Kommunikation, Veranstaltungsorganisation, Finanzplanung, Projektgestaltung und Evaluation zu verknüpfen. Auf der Grundlage der Umfrage- und Benchmarking-Ergebnisse identifiziert der Bericht zentrale Lücken und Fortbildungsbedürfnisse, an denen sich die WELEAD Academy orientieren sollte. Dazu gehören die Vertiefung des Wissens über Geschlechtergleichstellung und Hindernisse im Sport, die Stärkung von Führungskompetenzen und Fähigkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung, die Unterstützung von Frauen in den Bereichen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, die Entwicklung praktischer Fähigkeiten zur Organisation von Sportveranstaltungen, die Verbesserung der Kompetenzen im Finanzmanagement und in der Nachhaltigkeit sowie die Bereitstellung von Instrumenten für die Projektkonzeption, die Anerkennung von Kompetenzen und die Entwicklung von Karrierewegen.

Der Bericht empfiehlt daher, dass die WELEAD-Akademie praxisorientiert, inklusiv und partizipativ sein und einen direkten Bezug zu realen Basissportkontexten haben sollte. Die Schulungen

sollten Wissen, Fähigkeiten, Reflexion, Austausch unter Gleichgesinnten, Fallstudien und praktische Übungen miteinander verbinden. Sie sollten sowohl weibliche Teilnehmerinnen als auch Trainerinnen und Ausbilderinnen unterstützen und gleichzeitig dazu beitragen, die Kapazitäten von Sportorganisationen zur Schaffung inklusiverer Führungswege zu stärken. Schließlich liefert der Bericht direkte Implikationen für die sieben Schulungsmodule des WELEAD-Capacity-Kits:

1. Hauptlücken bei der Gleichstellung der Geschlechter und der Frauenführung im Sport;
2. Fallstudien und bewährte Verfahren zur Frauenführung im Sport;
3. Konzeption und Durchführung von Sportveranstaltungen für Frauen;
4. Führung im Sport, persönliche Entwicklung und Kommunikation;
5. Breitensport auf internationaler Ebene und gesellschaftliches Engagement;
6. Finanzmanagement und Geschäftsplanung im Sport; sowie
7. Projektgestaltung, -bewertung und Kompetenzanerkennung.

Auf diese Weise dient der Bericht als Brücke zwischen Forschung, Benchmarking und Trainingsgestaltung. Er liefert die Evidenzbasis, die erforderlich ist, um relevante, inklusive und übertragbare Trainingsmaterialien zur Stärkung der Frauenführung im Sport in den WELEAD-Partnerländern zu entwickeln.



2. Einleitung

2.1. Über das WELEAD-Projekt

WELEAD – *WomEn LEADership in Sport: Förderung der Fähigkeit von Sportvereinen, die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen* – ist ein Erasmus+-Projekt zum Kapazitätsaufbau im Sport, das darauf abzielt, die Rolle von Frauen in der Gesellschaft durch die Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten im Bereich der Sportführung zu stärken. Das Projekt bringt sechs Organisationen aus zwei EU-Mitgliedstaaten und zwei Ländern der Region 1 zusammen: AiCS aus Italien als Koordinator, CSIT aus Österreich, NOC B&H und SMOC aus Bosnien und Herzegowina sowie das Western Balkan Sport Innovation Lab und die Universität Montenegro aus Montenegro.

Das Hauptziel von WELEAD ist die Stärkung der Führungsrolle von Frauen im Sport, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf arbeitslosen und inaktiven Frauen liegt. Das Projekt soll dies durch den Aufbau von Kapazitäten in Breitensportorganisationen, die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter im Sport und die Entwicklung praktischer Ausbildungsmöglichkeiten erreichen, die Frauen dabei unterstützen, aktivere Rollen als Führungskräfte, Organisatorinnen, Trainerinnen und Entscheidungsträgerinnen im Sport und im kommunalen Umfeld zu übernehmen.

Das Projekt wird in vier Pilotregionen umgesetzt: Italien, Bosnien und Herzegowina, Montenegro und Österreich. In diesen Pilotregionen werden Trainer*innen geschult, um die Gleichstellung der Geschlechter im Sport zu fördern und die Durchführung der WELEAD-Akademie zu unterstützen. Die Akademie ist als gemischtes, nicht-formales Bildungsprogramm konzipiert, das aus sieben intelligenten E-Modulen besteht, die über die Moodle-Plattform des NOC B&H bereitgestellt werden, kombiniert mit praktischen Lern- und Praktikumsaktivitäten. Die (weiblichen) WELEAD-Teilnehmerinnen werden zudem dazu ermutigt, selbst aktiv Sportveranstaltungen für andere Frauen und deren Familien zu organisieren.

2.2. Internationaler Kontext

Das Projekt steht im Einklang mit internationalen und europäischen Bemühungen zur Förderung eines geschlechterausgewogenen und gerechten Sportökosystems. Eine Reihe internationaler Organisationen, europäischer Institutionen und Akteure der Sportpolitik, darunter die Vereinten Nationen (UN), die UNESCO, UN Women, die Europäische Union (EU) und das Internationale Olympische Komitee (IOC), haben Strategien, Grundsätze und Initiativen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter im und durch den Sport verabschiedet. Zu den relevanten internationalen und europäischen Instrumenten zählen die Ziele für nachhaltige Entwicklung, insbesondere SDG 5 zur Geschlechtergleichstellung (Generalversammlung der Vereinten Nationen, 2015); die Internationale Charta für Leibeserziehung, körperliche Aktivität und Sport (UNESCO, 2015); das Rahmenwerk „Sports for Generation Equality“ (UN Women, 2020); die „Olympische Agenda 2020+5“ (Internationales Olympisches Komitee, 2021) sowie den EU-Arbeitsplan für den Sport 2024–2027 (Rat der Europäischen Union, 2024). Diese Rahmenwerke zeigen eine klare politische Ausrichtung auf die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowohl auf internationaler als auch auf europäischer Ebene.

Die Vereinten Nationen haben durch zentrale Menschenrechts- und Politikrahmenwerke wie das Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW), dem 189 Staaten beigetreten sind, die Pekinger Erklärung und Aktionsplattform sowie in jüngerer Zeit den Rahmen „Sport für die Gleichstellung der Geschlechter“ (Generalversammlung der Vereinten Nationen, 1979; Vereinte Nationen, 1995; UN Women, 2020). Diese Initiativen zielen darauf ab, Institutionen, Organisationen und die gesamte Sportbewegung zu mobilisieren, um Frauen und Mädchen durch inklusive und gleichberechtigte Teilhabe zu stärken.

Die Internationale Charta der UNESCO für Leibeserziehung, körperliche Aktivität und Sport bekräftigt ausdrücklich das Grundrecht auf gleichberechtigten Zugang zu Sport und körperlicher Aktivität (UNESCO, 2015). Darüber hinaus richtet der Aktionsplan von Kasan die Sportpolitik an den

Zielen für nachhaltige Entwicklung aus und hat zur Entwicklung der globalen Initiative *„Fit for Life“* beigetragen, die Inklusion im Sport und eine stärkere Vertretung von Frauen in Entscheidungspositionen fördert (UNESCO, 2017, 2021; Generalversammlung der Vereinten Nationen, 2015).

Auf regionaler Ebene hat die Europäische Union mehrere politische Rahmenwerke geschaffen, die für die Gleichstellung der Geschlechter und den Sport relevant sind. Der 2025 verabschiedete Fahrplan der Europäischen Kommission für Frauenrechte bietet eine langfristige Vision für eine geschlechtergerechte Gesellschaft, während die Strategie zur Gleichstellung der Geschlechter 2026–2030 diese Grundsätze in konkrete politische Maßnahmen umsetzt (Europäische Kommission, 2025, 2026). Im Bereich des Sports bildet der EU-Arbeitsplan für Sport 2024–2027 den Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten und der Europäischen Kommission und unterstützt Maßnahmen in den Bereichen Teilhabe, Inklusion, Integrität, Governance und der gesellschaftliche Beitrag des Sports (Rat der Europäischen Union, 2024; Europäische Kommission, 2020; 2024). Zusammen unterstreichen diese Rahmenwerke die Notwendigkeit, anhaltende geschlechtsspezifische Ungleichheiten bei der Teilhabe, im Trainerwesen, in der Governance und in Führungspositionen im Sport anzugehen.

2.3. Zweck des Forschungsberichts

Dieser Forschungsbericht wurde im Rahmen des Arbeitspakets 2 erstellt, dessen Schwerpunkt auf Forschung, der Konzeption von Schulungen und der Erstellung des WELEAD-Kapazitätskits liegt. Der Bericht ist eines der wichtigsten Ergebnisse dieses Arbeitspakets und dient als Faktengrundlage für die Entwicklung der WELEAD-Akademie und der sieben Schulungsmodule.

Ziel des Berichts ist es, zu analysieren, wie die Führungsrolle von Frauen im Sport in den WELEAD-Partnerländern und darüber hinaus wirksamer gefördert werden kann. Um dies zu erreichen, stützt sich der Bericht auf zwei sich ergänzende Informationsquellen. Die erste Quelle ist die WELEAD-Umfrage, in der Daten zur Beteiligung von Frauen am Sport, zu Führungserfahrungen, wahrgenommenen Hindernissen, Unterstützungsstrukturen, Schulungsbedarf und selbst eingeschätzten Kompetenzen erhoben wurden. Die zweite Quelle ist das Benchmarking von 16 Best-Practice-Beispielen, die von den Projektpartnern zusammengetragen wurden, um übertragbare Beispiele für Geschlechtergleichstellung, Führungskräfteentwicklung, Empowerment, soziale Inklusion und Kapazitätsaufbau im Breitensport zu identifizieren.

Durch die Kombination von Umfrageergebnissen und dem Benchmarking bewährter Praktiken identifiziert der Bericht die wichtigsten Lücken, Bedürfnisse und Chancen im Zusammenhang mit der Führungsrolle von Frauen im Sport. Er liefert zudem praktische Empfehlungen für die Gestaltung von Schulungsinhalten, Lernergebnissen, Fallstudien, Übungen und Bewertungsinstrumenten, die in das WELEAD-Kapazitätskit aufgenommen werden sollen.

2.4. Rolle des Berichts bei der Entwicklung der WELEAD-Akademie

Die WELEAD-Akademie soll direkt auf die Bedürfnisse von Frauen und Breitensportorganisationen in den Pilotregionen eingehen. Aus diesem Grund sollten die Schulungsinhalte nicht nur auf allgemeinen Annahmen beruhen, sondern auf Erkenntnissen, die im Rahmen des Forschungsprozesses des Projekts gesammelt wurden. Dieser Bericht fungiert daher als Brücke zwischen Forschung und Schulungsgestaltung.

Die Umfrageergebnisse geben Einblick in die aktuelle Situation von Frauen im Sport, einschließlich ihrer bisherigen Führungserfahrungen, ihrer Bestrebungen hinsichtlich zukünftiger Führungsrollen, des empfundenen Maßes an Unterstützung, der Teilnahmebarrieren sowie ihrer selbst eingeschätzten Kompetenzen in Bereichen wie Geschlechtergleichstellung, Führung, Breitensport, Veranstaltungsorganisation, Kommunikation, Finanzmanagement, Nachhaltigkeit und Karriereentwicklung. Diese Erkenntnisse helfen dabei, zu ermitteln, welche Kompetenzen durch die WELEAD-Akademie gestärkt werden müssen. Andererseits ergänzt das Benchmarking von Best Practices die Umfrage, indem es aufzeigt, wie ähnliche Herausforderungen in unterschiedlichen

Kontexten bewältigt wurden. Die analysierten Praktiken liefern Beispiele für erfolgreiche Ansätze wie Mentoring, geschlechtersensibles Training, inklusive Sportveranstaltungen, digitale Tools, Führungskräfteentwicklung, Sensibilisierungskampagnen, politische Mechanismen und gemeindebasierte Sportmodelle. Diese Beispiele können als Fallstudien, praktische Übungen und Inspiration für die WELEAD-Schulungsmodule genutzt werden.

Auf der Grundlage dieser beiden Quellen liefert der Bericht direkte Inputs für die sieben Schulungsmodule des WELEAD-Capacity-Kits: [1] Wesentliche Defizite bei der Gleichstellung der Geschlechter und der Frauenführung im Sport; [2] Fallstudien und bewährte Praktiken zur Frauenführung durch Sport; [3] Konzeption und Durchführung von Sportveranstaltungen für Frauen; [4] Führung im Sport, persönliche Entwicklung und Kommunikation; [5] Breitensport auf internationaler Ebene und gesellschaftliches Engagement; [6] Finanzmanagement und Geschäftsplanung im Sport; sowie [7] Projektkonzeption, -evaluierung und Kompetenzanerkennung.

Auf diese Weise unterstützt der Forschungsbericht die Entwicklung eines praxisorientierten, inklusiven und evidenzbasierten Ausbildungsprogramms, das die Beteiligung und Führungsrolle von Frauen im Breitensport in allen WELEAD-Partnerländern stärken kann.

3. Methodik

3.1. Allgemeiner Forschungsansatz

Die Methodik dieses Forschungsberichts basiert auf einem kombinierten Ansatz, der quantitative Umfragedaten und ein qualitatives Benchmarking bewährter Praktiken miteinander verbindet. Dieser Ansatz wurde gewählt, um ein umfassendes Verständnis der Frauenführung im Sport aus zwei sich ergänzenden Perspektiven zu ermöglichen: den Bedürfnissen, Erfahrungen und selbst eingeschätzten Kompetenzen von Frauen, die im Sport aktiv oder daran interessiert sind, sowie übertragbaren Beispielen erfolgreicher Initiativen, die Geschlechtergleichstellung, Führung, Empowerment und Inklusion durch Sport fördern. Die erste methodische Komponente war die WELEAD-Umfrage, die in den vier Pilotländern – Österreich, Bosnien und Herzegowina, Italien und Montenegro – durchgeführt wurde.

Die Umfrage lieferte empirische Daten zur Beteiligung von Frauen am Sport, zu Führungserfahrungen, Zukunftswünschen, wahrgenommenen Hindernissen, Unterstützungsstrukturen und Fortbildungsbedarf. Zudem wurden Kompetenzen bewertet, die für die künftige WELEAD-Akademie relevant sind, darunter Bewusstsein für Geschlechtergleichstellung, Führung, Breitensport, Konzeption von Sportveranstaltungen, Kommunikation, Finanzmanagement, Nachhaltigkeit, Kompetenzbewertung und Karrierewege. Die zweite methodische Komponente war das Benchmarking von 16 Best-Practice-Beispielen. Jedes Länderteam der Pilotregionen steuerte vier „Best Practices“ unter Verwendung eines gemeinsamen Benchmarking-Formulars bei. Zu den „Best Practices“ gehörten Projekte, Programme, Strategien, Ausbildungsmodelle, Bildungsinstrumente, Führungsinitiativen, kommunale Sportaktivitäten und Steuerungsmechanismen, die für die Frauenführung im Sport relevant sind. Der Benchmarking-Prozess ermöglichte es der Projektpartnerschaft, gemeinsame Erfolgsfaktoren, Herausforderungen, innovative Elemente und übertragbare Ansätze zu identifizieren, die in die Gestaltung der WELEAD-Schulungsmodule einfließen können. Zusammen bilden die Umfrage- und Benchmarking-Komponenten die Evidenzbasis für die Ermittlung der wichtigsten Lücken und Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Frauenführung im Sport sowie für die Entwicklung praktischer Empfehlungen für die WELEAD-Akademie und das WELEAD-Kapazitäts-Kit.

3.2. Konzeption und Durchführung der Umfrage

Der WELEAD-Fragebogen wurde konzipiert, um anonyme und freiwillige Antworten von Teilnehmerinnen, Trainerinnen und anderen Akteurinnen zu erheben, die im Breitensport tätig oder daran interessiert sind. Sein Ziel war es, ein besseres Verständnis der aktuellen Situation der Frauen in Führungspositionen im Sport zu vermitteln, einschließlich bestehender Herausforderungen, Chancen und Fortbildungsbedürfnisse in den WELEAD-Pilotregionen.

Der Fragebogen war in acht Abschnitte gegliedert. In Abschnitt A wurden Hintergrundinformationen und der Kontext der Teilnahme erfasst, darunter Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Beschäftigungsstatus, sportliche Teilnahme, sportliche Erfahrung, Art und Umfang des sportlichen Engagements, Führungserfahrung, zukünftiges Interesse an Führungsaufgaben, persönliche Netzwerke, wahrgenommene Unterstützung sowie wahrgenommene Hindernisse für die Frauenführung im Sport. In den Abschnitten B bis H wurden Kompetenzen und Wahrnehmungen in den folgenden Bereichen anhand einer fünfstufigen Zustimmungsskala bewertet: Gleichstellung der Geschlechter und Hindernisse; Führung im Sport; Breitensport auf lokaler und internationaler Ebene; Gestaltung von Sportveranstaltungen; Kommunikations- und PR-Management; Finanzmanagement und Nachhaltigkeit; sowie Kompetenzbewertung und Karrierewege.

Die Umfrage wurde anhand des endgültig genehmigten Fragebogens durchgeführt. Die Partner wurden angewiesen, die ursprüngliche Bedeutung, Struktur, Reihenfolge der Fragen und Antwortskalen beizubehalten, um die Vergleichbarkeit zwischen den Ländern zu gewährleisten. Der Fragebogen wurde in erster Linie online über institutionelle, berufliche, sportliche, bildungsbezogene

und Interessengruppen-Netzwerke verteilt. Bei Bedarf wandten sich die Partner auch direkt an Sportorganisationen, Vereine, Verbände, Initiativen für Frauen im Sport, Trainer*innen, Pädagog*innen, Freiwillige und lokale Interessengruppen.

Die Datenerhebung erfolgte in den Projektmonaten 4 und 5, also im April und Mai 2026, gemäß dem in der Fördervereinbarung festgelegten Zeitplan. Der Fragebogen wurde auf Englisch sowie in den jeweiligen Landessprachen der vier Pilotregionen bereitgestellt. Der Übersetzungs- und Anpassungsprozess zielte darauf ab, die konzeptionelle Äquivalenz mit dem genehmigten englischen Fragebogen sicherzustellen. Geringfügige sprachliche Präzisierungen waren nur dort zulässig, wo dies zur Verbesserung des Verständnisses im nationalen Kontext erforderlich war, ohne dabei den Inhalt oder die beabsichtigte Bedeutung der Fragen zu verändern.

Vor dem Ausfüllen des Fragebogens wurden die Befragten über den Zweck der Umfrage und die beabsichtigte Verwendung der erhobenen Daten informiert. Die Teilnahme war freiwillig und anonym, und die Ergebnisse wurden ausschließlich in aggregierter Form ausgewiesen. Es wurden keine Namen, Telefonnummern, E-Mail-Adressen oder andere direkte personenbezogene Identifikationsmerkmale erfasst. Die Daten wurden ausschließlich für die Zwecke des WELEAD-Projekts verwendet.

3.3. Stichprobe und Zielgruppen

Die WELEAD-Umfrage richtete sich an Frauen, die sportlich aktiv oder am Sport interessiert sind, wobei der Schwerpunkt auf sportlich aktiven Frauen, Trainerinnen und Ausbilderinnen sowie Frauen lag, die Sportorganisationen und andere relevante Interessengruppen vertreten. Die Umfrage zielte darauf ab, Frauen mit unterschiedlichen sportlichen Erfahrungen, Bildungshintergründen, Altersgruppen, Beschäftigungsstatus und Rollen im Sport zu erreichen.

Es wurde ein nicht-stichprobenbasierter, netzwerkbasierter Erhebungsansatz verwendet, der den anwendungs- und entwicklungsorientierten Zweck der Forschung widerspiegelte. Von jedem Länderteam wurde erwartet, dass es mindestens 60 Antworten, vorzugsweise mehr, sammelt und dabei auf Vielfalt hinsichtlich Alter, Erfahrung, Rolle, organisatorischem Hintergrund und sportlichem Kontext der Befragten achtet. Die endgültigen Stichproben aus Italien, Montenegro sowie Bosnien und Herzegowina übertrafen das empfohlene Minimum, während Österreich 53 gültige Antworten sammelte. Bei der Interpretation länderübergreifender Muster wurden Unterschiede in den nationalen Stichprobengrößen und den Profilen der Befragten berücksichtigt.

Nach der Datenbereinigung und der Harmonisierung auf Konsortiumsebene wurden nur gültige Antworten von Frauen in den endgültigen Analysedatensatz aufgenommen. Die daraus resultierende Stichprobe ist daher als projektrelevante Stichprobe von Frauen zu verstehen, die im Sport aktiv oder daran interessiert sind, und nicht als national repräsentative Stichprobe von Frauen in den teilnehmenden Ländern.

Die Stichprobe umfasste Frauen aus einer Vielzahl von Sportumfeldern und -rollen, darunter Breitensport und Freizeitsport, Sportvereine und -organisationen, Bildungseinrichtungen, Trainerinnen, ehrenamtlich Tätige sowie Frauen in Verwaltungs- und Entscheidungspositionen im Sport. Diese Vielfalt bietet eine relevante Grundlage für die Analyse von Wahrnehmungen, Hindernissen und Fortbildungsbedürfnissen im Zusammenhang mit der Führungsrolle von Frauen im Sport.

3.4. Datenverarbeitung und -analyse

Nach Abschluss der Datenerhebung überprüfte und verarbeitete jedes Länderteam seinen nationalen Datensatz gemäß den gemeinsamen WELEAD-Richtlinien zur Durchführung der Erhebung. Das Verfahren umfasste die Überprüfung auf doppelte oder ungültige Einreichungen, die Überprüfung der Vollständigkeit der Antworten, die Überprüfung der Eignung der Befragten für die Aufnahme in die Zielgruppe sowie die Organisation der Daten in einem standardisierten Format, bei dem eine Zeile einen Befragten und eine Spalte eine Frage des Fragebogens darstellte.

Die nationalen Datensätze wurden anschließend auf Konsortialebene konsolidiert und harmonisiert. Während dieses Prozesses wurden Variablennamen, Antwortkategorien, numerische Codes und Länderkennungen überprüft, um die Konsistenz über die vier Pilotgebiete hinweg sicherzustellen.

Insgesamt wurden zunächst 436 Antworten in die nationalen Datensätze aufgenommen: 131 aus Italien, 128 aus Montenegro, 124 aus Bosnien und Herzegowina und 53 aus Österreich. Entsprechend dem vordefinierten Zielgruppenkriterium wurden 20 Antworten von Teilnehmer*innen, die sich nicht als Frauen identifizierten, aus dem endgültigen Analysedatensatz ausgeschlossen. Zu diesen Ausschlüssen gehörten 16 Antworten aus Bosnien und Herzegowina, drei aus Montenegro und eine aus Italien. Aus dem österreichischen Datensatz wurden auf dieser Grundlage keine Antworten ausgeschlossen.

Nach der Datenbereinigung, Harmonisierung und abschließenden Validierung wurde der konsolidierte Datensatz als definitive empirische Quelle für alle in diesem Bericht vorgestellten Analysen herangezogen. Die endgültige Analysegruppe umfasste 416 weibliche Befragte: 130 aus Italien, 125 aus Montenegro, 108 aus Bosnien und Herzegowina sowie 53 aus Österreich. Die Verteilung der endgültigen Analysegruppe auf die vier Pilotgebiete ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1. Verteilung der endgültigen Analysegruppe nach Pilotgebiet

Pilotgebiet	Anzahl der Befragten (n)	Prozent (%)
Österreich	53	12,7
Bosnien und Herzegowina	108	26,0
Italien	130	31,3
Montenegro	125	30,0
Gesamt	**416**	**100,0**

Quelle: Konsolidierter Erhebungsdatensatz von WELEAD. Die endgültige Analyse Stichprobe umfasste ausschließlich gültige Antworten von Frauen.

Kategoriale Variablen aus Abschnitt A wurden anhand von Häufigkeiten und Prozentsätzen analysiert. Zu diesen Variablen gehörten Alter, Bildungsstand, Beschäftigungsstatus, sportliche Betätigung, sportliche Erfahrung, Art und Ausmaß des sportlichen Engagements, bisherige Führungserfahrung, zukünftiges Interesse an Führungsaufgaben, persönliche Führungsnetzwerke, wahrgenommene Unterstützung sowie wahrgenommene Hindernisse für die Führungsrolle von Frauen im Sport. Bei Fragen mit mehreren Antwortmöglichkeiten wurde jede ausgewählte Antwortoption separat gezählt; folglich konnte die Summe der Prozentsätze für diese Fragen 100 % übersteigen.

Die Items aus den Abschnitten B bis H wurden auf einer fünfstufigen Zustimmungsskala kodiert, wobei höhere Werte eine stärkere Zustimmung oder eine höhere selbst eingeschätzte Kompetenz anzeigen. Die Ergebnisse auf Item-Ebene wurden anhand arithmetischer Mittelwerte zusammengefasst. Die thematischen Werte auf Abschnittsebene wurden durch Mittelwertbildung der entsprechenden Item-Werte innerhalb jedes Fragebogenabschnitts berechnet. Diese Abschnitte umfassten das Bewusstsein für Geschlechtergleichstellung und damit verbundene Hindernisse, Führung im Sport, Breitensport auf lokaler und internationaler Ebene, die Gestaltung von Sportveranstaltungen, Kommunikations- und PR-Management, Finanzmanagement und Nachhaltigkeit sowie Kompetenzbewertung und Karrierewege.

Die Analyse war beschreibender und vergleichender Natur. Häufigkeiten, Prozentsätze und Mittelwerte wurden herangezogen, um Muster, Lücken und Fortbildungsbedarf in der gesamten Stichprobe und in den vier Pilotregionen zu identifizieren. Es wurden keine inferentiellen statistischen Tests durchgeführt, da es sich um eine nicht-probabilistische Stichprobe handelte und der Hauptzweck der Analyse darin bestand, die Gestaltung von Fortbildungsmaßnahmen zu unterstützen, anstatt Populationsparameter zu schätzen oder kausale Hypothesen zu überprüfen. Unterschiede auf Länderebene sollten daher als deskriptive Muster innerhalb der WELEAD-Stichprobe interpretiert

werden und nicht als statistisch verallgemeinerbare Unterschiede zwischen den teilnehmenden Ländern.

Der Schwerpunkt der Analyse lag darauf, die empirischen Ergebnisse in praktische Implikationen für die Entwicklung der WELEAD-Akademie, des WELEAD-Capacity-Kits und der sieben geplanten Schulungsmodule umzusetzen.

3.5. Methodik zum Benchmarking bewährter Praktiken

Der Benchmarking-Prozess wurde im Rahmen der Aufgabe 2.3 des WELEAD-Projekts durchgeführt und zielte darauf ab, erfolgreiche Initiativen aus Europa und darüber hinaus zu identifizieren, die die Führungsrolle von Frauen im Sport, die Gleichstellung der Geschlechter in Sportorganisationen, die soziale Inklusion durch Sport, die Stärkung arbeitsloser oder nicht erwerbstätiger Frauen sowie den Kapazitätsaufbau von Breitensportorganisationen fördern.

Es wurde ein einheitliches WELEAD-Formular für das Benchmarking bewährter Praktiken entwickelt, das von allen beteiligten Länderteams verwendet wurde. Das Formular stellte sicher, dass jede Praxis anhand einer einheitlichen Struktur und vergleichbarer Kriterien dokumentiert wurde. Die Mitwirkenden wurden gebeten, Informationen zu den allgemeinen Merkmalen der Praxis, den Zielgruppen, dem behandelten Problem oder Bedarf, den Hauptzielen, den Kernaktivitäten, den Ergebnissen und Auswirkungen, den beteiligten Akteuren, den erforderlichen Ressourcen, den Erfolgsfaktoren, den Herausforderungen und gewonnenen Erkenntnissen, der Übertragbarkeit und dem Replikationspotenzial, den innovativen Elementen, der Nachhaltigkeit, der Relevanz für WELEAD sowie den verfügbaren Begleitmaterialien bereitzustellen.

Jedes Länderteam aus einem Pilotgebiet steuerte vier bewährte Praktiken bei, was insgesamt 16 benchmarkte Praktiken ergab. Die ausgewählten Praktiken deckten ein breites Spektrum an Ansätzen ab, darunter sportbasierte Empowerment-Programme, Führungsakademien, Strategien für den Frauensport, geschlechtssensible Trainingsmodelle, inklusive Sportprogramme für Frauen mit Behinderungen, Kampagnen gegen Gewalt an Frauen, digitale Selbstbewertungstools, Mentoring-Modelle, Governance-Initiativen sowie Finanzierungs- oder politische Mechanismen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung.

Die Ermittlung der bewährten Praktiken erfolgte zielgerichtet und projektorientiert und basierte nicht auf einer systematischen Überprüfung aller verfügbaren Initiativen. Die Länderteams wählten Praktiken aus, die sie als relevant für die WELEAD-Ziele erachteten, und dokumentierten diese mithilfe des gemeinsamen Benchmarking-Formulars. Ziel war es nicht, die ausgewählten Praktiken zu bewerten oder zu behaupten, dass sie alle relevanten Initiativen in den teilnehmenden Ländern repräsentierten, sondern nützliche, übertragbare und kontextsensitive Beispiele zu identifizieren, die die Entwicklung von Schulungsangeboten unterstützen könnten.

Die ausgefüllten Benchmarking-Formulare wurden für alle 16 Praktiken vergleichend ausgewertet. Die Zusammenfassung konzentrierte sich auf wiederkehrende Themen und übertragbare Elemente, darunter Zielgruppen, Ansätze zur Führungskräfteentwicklung, Inklusionsstrategien, organisatorische Unterstützung, Bildungsmethoden, Einbindung von Interessengruppen, Ressourcen, berichtete Ergebnisse, Nachhaltigkeit und Innovation. Besonderes Augenmerk wurde auf praktische Methoden zur Steigerung der Beteiligung von Frauen, zur Stärkung von Führungskompetenzen, zum Aufbau organisatorischer Kapazitäten, zur Verbesserung der Sichtbarkeit, zur Förderung der Inklusion und zur Schaffung nachhaltiger Karrierewege für Frauen in Führungspositionen im Breitensport gelegt. Diese übergreifenden Erkenntnisse wurden anschließend mit den Umfrageergebnissen verknüpft und flossen in die Empfehlungen sowie in die Abschnitte zur Modulentwicklung dieses Berichts ein.

3.6. Ethische und datenschutzrechtliche Überlegungen

Die Umfrage wurde in Übereinstimmung mit den gemeinsamen ethischen und datenschutzrechtlichen Grundsätzen durchgeführt, die in den WELEAD-Richtlinien zur Durchführung von Umfragen festgelegt sind. Vor dem Ausfüllen des Fragebogens wurden die Befragten über den

Zweck der Umfrage und die beabsichtigte Verwendung der erhobenen Daten informiert. Die Teilnahme war freiwillig, und es stand den Befragten frei, zu entscheiden, ob sie den Fragebogen ausfüllen wollten.

Der Fragebogen war anonym und enthielt keine Abfragen nach Namen, E-Mail-Adressen, Telefonnummern oder anderen Informationen, die eine direkte Identifizierung einzelner Befragter ermöglichen würden. Die Daten wurden ausschließlich für die Zwecke des WELEAD-Projekts verarbeitet und analysiert, und die Ergebnisse werden nur in aggregierter Form dargestellt. Nationale Datensätze wurden innerhalb des Konsortiums ausschließlich zum Zweck der Datenbereinigung, Harmonisierung, Analyse, Berichterstattung und Entwicklung des WELEAD-Schulungsprogramms weitergegeben.

3.7. Einschränkungen der Untersuchung

Bei der Interpretation der Ergebnisse dieses Berichts sind mehrere Einschränkungen zu berücksichtigen.

Erstens basierte die Umfrage auf einer Nicht-Wahrscheinlichkeitsstichprobe, die über Partnernetzwerke und die Ansprache von Interessengruppen rekrutiert wurde. Die Ergebnisse sollten daher nicht als statistisch repräsentativ für alle im Sport aktiven Frauen in den teilnehmenden Ländern interpretiert werden. Stattdessen liefern sie projektrelevante Erkenntnisse von Frauen, die im Sport aktiv oder daran interessiert sind und wichtige Zielgruppen für WELEAD darstellen.

Zweitens unterschieden sich die nationalen Stichproben sowohl in ihrer Größe als auch in ihrer Zusammensetzung. Einige Stichproben umfassten einen höheren Anteil an berufstätigen Frauen, älteren Befragten oder Frauen, die bereits sportlich aktiv waren, während jüngere Frauen, Studentinnen, arbeitslose Frauen oder Frauen mit vorheriger Führungserfahrung in bestimmten Kontexten weniger stark vertreten waren. Diese Unterschiede spiegeln möglicherweise die von den Länderteams genutzten Netzwerke und Verbreitungskanäle wider sowie praktische Schwierigkeiten bei der Erreichung bestimmter Zielgruppen. Die Ergebnisse auf Länderebene sollten daher als beschreibende Muster innerhalb der WELEAD-Stichprobe interpretiert werden und nicht dazu dienen, Länder zu bewerten oder Aussagen auf Bevölkerungsebene zu treffen.

Drittens basierte die Umfrage auf einer Selbsteinschätzung. Die Befragten bewerteten ihr eigenes Wissen, ihr Selbstvertrauen, ihre Fähigkeiten und ihre Wahrnehmungen. Obwohl die Selbsteinschätzung nützlich ist, um wahrgenommene Bedürfnisse und Fortbildungsprioritäten zu identifizieren, liefert sie keine objektive Messung des Kompetenzniveaus.

Viertens unterschied die Frage zum Beschäftigungsstatus zwischen erwerbstätigen, arbeitslosen und studierenden Befragten, erfasste jedoch nicht, ob erwerbstätige Teilnehmer im Sportsektor oder in anderen Berufsfeldern tätig waren. Der Beschäftigungsstatus kann daher nicht als direkter Indikator für das berufliche Engagement im Sport interpretiert werden.

Fünftens hing der Benchmarking-Prozess von der Verfügbarkeit, Vollständigkeit und Qualität der für jede Praxis bereitgestellten Informationen ab. Einige Praktiken umfassten messbare Ergebnisse und detaillierte Belege, während andere sich in erster Linie auf qualitative Beschreibungen, Projektergebnisse oder Erfahrungsberichte stützten. Die Verwendung des einheitlichen Benchmarking-Formulars sorgte dennoch für eine einheitliche Struktur und ermöglichte eine vergleichende Analyse der ausgewählten Praktiken.

Schließlich verfolgt der Bericht einen anwendungsorientierten und entwicklungsbezogenen Zweck. Seine Hauptfunktion besteht darin, die Entwicklung der WELEAD Academy und des WELEAD Capacity Kit zu leiten, und nicht darin, eine umfassende wissenschaftliche Bewertung der Frauenführung im Sport in ganz Europa zu liefern. Der Bericht konzentriert sich daher auf praktische Implikationen, Schulungsbedarf und übertragbare Erkenntnisse, die für Breitensportorganisationen relevant sind.

4. Wichtigste Ergebnisse der Umfrage

4.1. Hintergrund der Befragten und Kontext ihrer Beteiligung

Die endgültige Analyse-Stichprobe umfasste 416 weibliche Befragte aus den vier WELEAD-Pilotländern. Italien stellte mit 130 Befragten (31,3 %) den größten Anteil der Stichprobe dar, gefolgt von Montenegro mit 125 Befragten (30,0 %), Bosnien und Herzegowina mit 108 Befragten (26,0 %) und Österreich mit 53 Befragten (12,7 %).

Was das Alter betrifft, so setzte sich die Stichprobe hauptsächlich aus erwachsenen Frauen mit fundierter persönlicher, beruflicher und sportlicher Erfahrung zusammen. Die größte Altersgruppe bildeten die über 46-Jährigen mit 146 Befragten (35,1 %), gefolgt von den 36- bis 45-Jährigen mit 126 Befragten (30,3 %). Frauen im Alter von 26–35 Jahren machten 78 Befragte (18,8 %) aus, während die jüngste Altersgruppe (18–25 Jahre) 66 Befragte (15,9 %) umfasste. Dies deutet darauf hin, dass die Umfrage in erster Linie erwachsene Frauen erreichte, von denen viele wahrscheinlich bereits einschlägige Lebens-, Berufs- und Sporterfahrungen gesammelt haben, während jüngere Frauen weniger stark vertreten waren.

Das Bildungsprofil der Befragten war vielfältig. Die häufigste Bildungskategorie war die Sekundarschulbildung, die von 133 Befragten (32,0 %) angegeben wurde, dicht gefolgt von einem Master-Abschluss mit 130 Befragten (31,3 %) und einem Bachelor-Abschluss mit 118 Befragten (28,4 %). Ein geringerer Anteil der Befragten gab andere Bildungsabschlüsse (3,8 %), einen Doktorgrad (2,6 %) an oder zog es vor, ihren Bildungsabschluss nicht anzugeben (1,9 %). Diese Verteilung zeigt, dass die Umfrage Frauen mit unterschiedlichem Bildungshintergrund erreichte, was für die Gestaltung inklusiver und barrierefreier Schulungsinhalte relevant ist.

Die meisten Befragten waren erwerbstätig. Insgesamt gaben 318 Frauen (76,4 %) an, erwerbstätig zu sein, während 50 Befragte (12,0 %) Studentinnen und 48 Befragte (11,5 %) arbeitslos waren. Obwohl das WELEAD-Projekt einen besonderen Schwerpunkt auf arbeitslose und nicht erwerbstätige Frauen legt, zeigen die Umfrageergebnisse, dass die größte Gruppe der Befragten aus berufstätigen Frauen bestand; dies bezieht sich jedoch auf ihren allgemeinen Beschäftigungsstatus und bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie beruflich im Sportsektor tätig waren. Dies sollte bei der Interpretation der Ergebnisse und der Konzeption der WELEAD-Akademie berücksichtigt werden. Eine Einschränkung dieses Umfragepunkts besteht darin, dass nicht zwischen einer Beschäftigung im Sportsektor und einer Beschäftigung in anderen Bereichen unterschieden wurde, obwohl eine solche Unterscheidung für ein präziseres Verständnis der beruflichen Verbindung der Befragten zum Sport relevant sein könnte. Daher sollte die Akademie sowohl für berufstätige Frauen als auch für Frauen mit geringeren Chancen oder einer schwächeren Anbindung an den Arbeitsmarkt zugänglich bleiben.

Was die Sportbeteiligung betrifft, konnten die Befragten mehr als eine Rolle angeben. Die häufigsten Formen der Beteiligung waren die Mitgliedschaft in einem Sportverein oder -verband, die von 195 Befragten (46,9 %) angegeben wurde, sowie die Freizeitbeteiligung als persönliche Aktivität, die von 178 Befragten (42,8 %) angegeben wurde. Ein kleinerer, aber dennoch bedeutender Anteil der Befragten gab an, als Trainerin oder Betreuerin tätig zu sein (49; 11,8 %), eine Vorstands- oder Entscheidungsfunktion auszuüben (44; 10,6 %), derzeit sportlich inaktiv zu sein (39; 9,4 %), im Sportmanagement oder in der Sportverwaltung zu arbeiten (33; 7,9 %), ehrenamtlich im Sport tätig waren (24; 5,8 %) oder auf andere Weise beteiligt waren (7; 1,7 %).

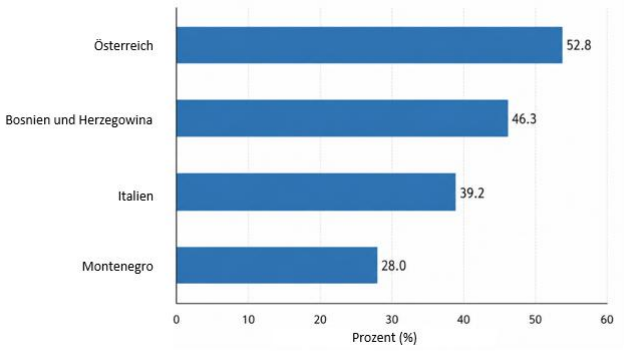
Die meisten Befragten verfügten über umfangreiche Erfahrung im Sportbereich. Insgesamt gaben 267 Befragte (64,2 %) an, über mehr als fünf Jahre Erfahrung im Sport als Teilnehmer, ehrenamtliche Helfer, Trainer oder Mitarbeiter zu verfügen. Weitere 75 Befragte (18,0 %) gaben zwei bis fünf Jahre Erfahrung an, während 43 Befragte (10,3 %) weniger als zwei Jahre Erfahrung hatten und 31 Befragte (7,5 %) angaben, keine Erfahrung im Sport zu haben. Dies deutet darauf hin, dass die Umfrage eine Stichprobe mit starker sportlicher Prägung erreichte, was für die Ermittlung des Führungsbedarfs unter Frauen, die bereits mit dem Sportumfeld verbunden sind, von großem Wert ist.

Was die Sportart betrifft, so war fast die Hälfte der Befragten hauptsächlich in Mannschaftssportarten aktiv (201; 48,3 %), während 104 Befragte (25,0 %) Individualsportarten ausübten, 67 Befragte (16,1 %) sowohl Individual- als auch Mannschaftssportarten und 44 Befragte (10,6 %) derzeit nicht sportlich aktiv waren. Was das Niveau der sportlichen Betätigung betrifft, gaben 168 Befragte (40,4 %) an, auf Amateurniveau aktiv zu sein, und 165 Befragte (39,7 %) gaben an, auf Freizeitebene aktiv zu sein. Eine Beteiligung auf Profi-Niveau gaben 53 Befragte (12,7 %) an, während 30 Befragte (7,2 %) derzeit nicht aktiv waren. Diese Ergebnisse bestätigen, dass die WELEAD-Umfrage in erster Linie Frauen erfasste, die mit Breitensport, Freizeitsport und Amateursport in Verbindung stehen, was gut mit dem Zielbereich des Projekts übereinstimmt.

4.2. Führungserfahrung und Zukunftspläne

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass frühere Führungserfahrungen im Sport zwar vorhanden waren, jedoch nicht vorherrschend waren. Insgesamt gaben 164 Befragte (39,4 %) an, zuvor eine formelle oder informelle Führungsrolle im Sport innegehabt zu haben, während dies bei 252 Befragten (60,6 %) nicht der Fall war. Dieses Ergebnis deutet auf eine deutliche Lücke bei der Beteiligung an Führungsaufgaben hin: Viele im Sport engagierte Frauen hatten bisher weder die Gelegenheit noch das Selbstvertrauen oder die Unterstützung, um Führungsrollen zu übernehmen. Es ist jedoch interessant hervorzuheben, dass sich auf Länderebene deutliche Unterschiede zeigen. Österreich wies den höchsten Anteil an Befragten mit früheren Führungserfahrungen auf: 28 von 53 Befragten (52,8 %) gaben an, über solche Erfahrungen zu verfügen. Auch Bosnien und Herzegowina verzeichnete mit 50 von 108 Befragten (46,3 %) einen relativ hohen Anteil. In Italien verfügten 51 von 130 Befragten (39,2 %) über vorherige Führungserfahrung, während Montenegro mit 35 von 125 Befragten (28,0 %) den niedrigsten Anteil aufwies. Diese Unterschiede deuten darauf hin, dass Führungswege und -möglichkeiten je nach nationalem und organisatorischem Kontext variieren können. Die Unterschiede auf Länderebene hinsichtlich der vorherigen Führungserfahrung sind in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1. Befragte mit vorheriger Führungserfahrung im Sport, nach Ländern (%)

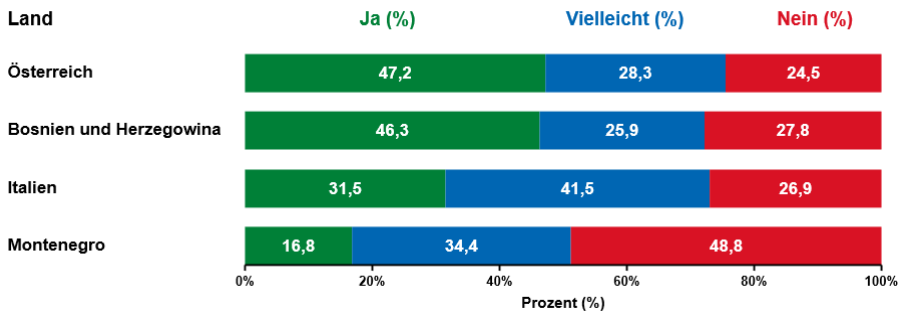


Quelle: *Konsolidierter Erhebungsdatensatz von WELEAD. Österreich: n = 53; Bosnien und Herzegowina: n = 108; Italien: n = 130; Montenegro: n = 125.*

Das Interesse daran, in Zukunft eine Führungsrolle im Sport zu übernehmen, verteilte sich fast gleichmäßig über die Stichprobe. Insgesamt bekundeten 137 Befragte (32,9 %) ein klares Interesse, 140 Befragte (33,7 %) antworteten mit „vielleicht“ und 139 Befragte (33,4 %) gaben an, derzeit nicht interessiert zu sein. Der hohe Anteil an „Vielleicht“-Antworten ist für WELEAD besonders wichtig, da er auf eine beträchtliche Gruppe von Frauen hindeutet, die möglicherweise offen für Führungsrollen sind, wenn ihnen entsprechende Unterstützung, Schulungen, Ermutigung und Chancen geboten werden. Die Ergebnisse auf Länderebene zeigen erneut bemerkenswerte Unterschiede. Das klare Interesse an einer zukünftigen Führungsrolle war in Österreich (47,2 %) und Bosnien und Herzegowina (46,3 %) am höchsten. Italien zeigte ein zurückhaltenderes Bild: 31,5 % antworteten mit „Ja“ und 41,5 % mit „Vielleicht“. Montenegro wies das geringste klare Interesse auf: Nur 16,8 % antworteten mit

„Ja“, während 48,8 % mit „Nein“ und 34,4 % mit „Vielleicht“ antworteten. Dies deutet darauf hin, dass in Montenegro die Motivation und das Selbstvertrauen für Führungsaufgaben möglicherweise stärkere Unterstützung und klarere Karrierewege erfordern.

Abbildung 2: Interesse an der Übernahme einer Führungsrolle im Sport in der Zukunft, nach Ländern (%)



Quelle: *Konsolidierter Umfragedatensatz von WELEAD. Aufgrund von Rundungen ergibt die Summe der Prozentsätze möglicherweise nicht genau 100,0.*

Auch die Rolle persönlicher Netzwerke scheint von Bedeutung zu sein. Insgesamt gaben 167 Befragte (40,1 %) an, einen Freund oder Kollegen zu haben, der eine Führungsposition im Sport innehat oder innehatte, während 78 Befragte (18,8 %) ein Familienmitglied nannten und 46 Befragte (11,1 %) sowohl Verbindungen zu Familienmitgliedern als auch zu Freunden/Kollegen angaben. Allerdings gaben 125 Befragte (30,0 %) an, niemanden in ihrem engen persönlichen Netzwerk zu haben, der über Führungserfahrung im Sport verfügt. Dies bestätigt die Bedeutung von Vorbildern, Mentoring und Mechanismen der gegenseitigen Unterstützung in der WELEAD Academy.

Die wahrgenommene Unterstützung bei der Übernahme von Führungsrollen fiel gemischt aus. Insgesamt fühlten sich 92 Befragte (22,1 %) voll unterstützt, während 173 Befragte (41,6 %) sich teilweise unterstützt fühlten. Gleichzeitig fühlten sich 84 Befragte (20,2 %) nur geringfügig unterstützt, und 67 Befragte (16,1 %) fühlten sich überhaupt nicht unterstützt. Insgesamt gaben zwar 63,7 % der Befragten an, vollständig oder teilweise unterstützt zu werden, doch mehr als ein Drittel der Stichprobe berichtete von geringer oder gar keiner Unterstützung. Dies deutet darauf hin, dass Führungskräftetrainings mit Maßnahmen zur Stärkung des Selbstvertrauens, Mentoring und der Förderung des Organisationsbewusstseins einhergehen sollten, anstatt sich ausschließlich auf individuelle Kompetenzen zu konzentrieren.

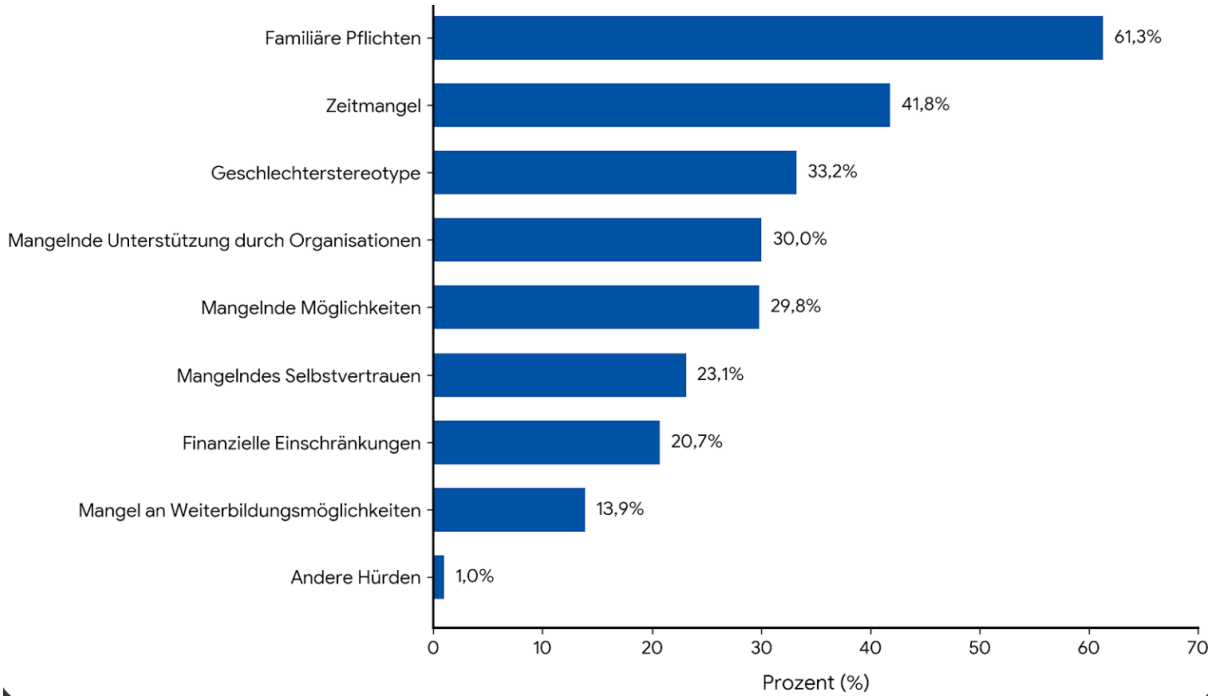
4.3. Wahrgenommene Hindernisse für die Führungsrolle von Frauen im Sport

Die Befragten wurden gebeten, bis zu drei Hindernisse zu nennen, die die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen im Sport einschränken. Das am häufigsten genannte Hindernis waren familiäre Verpflichtungen, die von 255 Befragten (61,3 %) genannt wurden. Es folgten Zeitmangel, genannt von 174 Befragten (41,8 %), und Geschlechterstereotypen, genannt von 138 Befragten (33,2 %). Weitere wichtige Hindernisse waren mangelnde Unterstützung durch Organisationen (125; 30,0 %), fehlende Möglichkeiten (124; 29,8 %), mangelndes Selbstvertrauen (96; 23,1 %), finanzielle Engpässe (86; 20,7 %), fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten (58; 13,9 %) sowie sonstige Hindernisse (4; 1,0 %). Diese Ergebnisse zeigen, dass die Hindernisse für die Führungsrolle von Frauen im Sport sowohl persönlicher als auch struktureller Natur sind. Familiäre Verpflichtungen und Zeitmangel deuten auf den anhaltenden Einfluss von Betreuungsaufgaben und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf das sportliche Engagement von Frauen hin. Geschlechterstereotypen, mangelnde Unterstützung durch Organisationen und fehlende Möglichkeiten weisen auf strukturelle und kulturelle Hindernisse innerhalb der Sportsysteme hin. Mangelndes Selbstvertrauen und fehlende Fortbildungsmöglichkeiten zeigen Bereiche auf, in denen gezielter Kapazitätsaufbau direkte

Auswirkungen haben kann. Die am häufigsten genannten Hindernisse für die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen im Sport sind in Abbildung 3 dargestellt.

Länderspezifische Muster liefern zusätzliche Erkenntnisse. In Österreich waren familiäre Verpflichtungen das häufigste Hindernis (62,3 %), während Geschlechterstereotypen, Zeitmangel und mangelndes Selbstvertrauen jeweils von 43,4 % der Befragten genannt wurden. In Bosnien und Herzegowina waren die größten Hindernisse mangelnde Möglichkeiten und familiäre Verpflichtungen, die jeweils von 43,5 % der Befragten genannt wurden, gefolgt von mangelnder Unterstützung durch Organisationen (38,0 %) und Geschlechterstereotypen (36,1 %). In Italien waren familiäre Verpflichtungen mit 70,8 % der Nennungen besonders dominant, gefolgt von Zeitmangel (52,3 %) und Geschlechterstereotypen (31,5 %). In Montenegro waren familiäre Verpflichtungen ebenfalls das größte Hindernis (66,4 %), gefolgt von Zeitmangel (43,2 %), mangelnden Möglichkeiten (30,4 %), mangelnder Unterstützung durch Organisationen (29,6 %) und Geschlechterstereotypen (28,0 %).

Abbildung 3. Hauptbarrieren, die die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen im Sport einschränken (%)



Quelle: Konsolidierter Erhebungsdatensatz der WELEAD-Studie (N=416). Die Befragten konnten bis zu drei Hindernisse auswählen; daher ergibt die Summe der Prozentsätze nicht 100 %.

Insgesamt bestätigt das Hindernisprofil, dass die WELEAD Academy die Führungsrolle von Frauen nicht nur als eine Frage der individuellen Motivation betrachten sollte. Die Schulungen sollten zwar die persönliche Entwicklung und das Selbstvertrauen in Führungsaufgaben thematisieren, aber auch Inhalte zu Geschlechterstereotypen, organisatorischem Wandel, Unterstützung durch das Umfeld, Kommunikation und praktischen Strategien zur Schaffung inklusiverer Sportumgebungen umfassen.

4.4. Geschlechtergleichstellung und Bewusstsein für Hindernisse

In Abschnitt B wurde das Bewusstsein der Befragten für Geschlechtergleichstellung und Hindernisse für die Führungsrolle von Frauen im Sport bewertet. Der Gesamtdurchschnitt des Abschnitts lag bei 3,48 auf einer Fünf-Punkte-Skala. Dies deutet auf ein mäßiges Bewusstsein hin, wobei insbesondere in Bezug auf Richtlinien und Initiativen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung im Sport noch Raum für weitere Verbesserungen besteht.

In diesem Abschnitt zeigten die Befragten eine relativ stärkere Zustimmung zu Aussagen, die sich auf das Verständnis von Geschlechterstereotypen und das Erkennen von Geschlechterungleichheit bezogen. Der Punkt mit der niedrigsten Bewertung in diesem Abschnitt war jedoch das Bewusstsein für bestehende Richtlinien oder Initiativen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung im Sport mit einem Durchschnittswert von 3,20. Dies war auch einer der Punkte mit der niedrigsten Bewertung im gesamten Fragebogen. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass viele Frauen zwar Ungleichheiten und Hindernisse erkennen, aber möglicherweise weniger mit formalen politischen Rahmenbedingungen, institutionellen Maßnahmen oder bestehenden Förderinitiativen vertraut sind.

Dies hat direkte Auswirkungen auf die WELEAD Academy. Das erste Modul sollte eine klare und leicht zugängliche Einführung in die wichtigsten geschlechtsspezifischen Lücken in Führungspositionen im Sport, bestehende politische Rahmenbedingungen sowie Beispiele für Maßnahmen bieten, die die Beteiligung von Frauen in Entscheidungspositionen fördern können. Die Schulung sollte persönliche Erfahrungen mit Ungleichheit mit breiteren organisatorischen und politischen Kontexten verknüpfen.

4.5. Führungskompetenzen und persönliche Entwicklung

In Abschnitt C wurden die selbst eingeschätzten Führungskompetenzen und die persönliche Entwicklung bewertet. Der Gesamtdurchschnitt für diesen Abschnitt lag bei 3,95, was auf ein relativ hohes Maß an Selbstvertrauen in führungsbezogene Kompetenzen hindeutet. Die Befragten stimmten insbesondere zu, dass sie andere motivieren können, auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten; bei diesem Punkt wurde ein Durchschnittswert von 4,12 erreicht. Die Befragten gaben zudem an, relativ großes Selbstvertrauen in Bezug auf Entscheidungsfindung, Konfliktmanagement und die Rolle als Vorbild für andere Frauen im Sport zu haben.

Obwohl der Durchschnittswert in diesem Abschnitt hoch war, zeigen die Ergebnisse zur Führungserfahrung, dass viele Frauen noch keine Führungsrollen im Sport innegehabt haben. Dies deutet auf eine mögliche Kluft zwischen dem wahrgenommenen Führungspotenzial und den tatsächlichen Führungsmöglichkeiten hin. Frauen fühlen sich zwar fähig zur Führung, haben aber möglicherweise noch keinen Zugang zu Positionen, Ermutigung, Mentoring oder organisatorischen Karrieren, die es ihnen ermöglichen, diese Kompetenzen anzuwenden.

Daher sollte die WELEAD Academy auf dem vorhandenen Führungspotenzial aufbauen und den Teilnehmerinnen gleichzeitig dabei helfen, Selbstvertrauen und Motivation in praktisches Führungsverhalten umzusetzen. Dazu gehören Selbstwahrnehmung, Entscheidungsfindung, Teammotivation, Konfliktmanagement, Kommunikation, Vorbildfunktion sowie die Planung konkreter Führungsschritte im Breitensportkontext.

4.6. Breitensport und gesellschaftliches Engagement

Abschnitt D konzentrierte sich auf den Breitensport auf lokaler und internationaler Ebene. Der Gesamtdurchschnitt dieses Abschnitts lag bei 3,91, was zeigt, dass die Befragten den gesellschaftlichen Wert des Breitensports allgemein anerkannten. Der am stärksten bewertete Punkt in diesem Abschnitt war das Verständnis der Rolle des Breitensports für die soziale Inklusion mit einer Durchschnittsbewertung von 4,32. Die Befragten zeigten sich zudem sehr einverstanden mit der Aussage, dass Sport benachteiligte Gruppen stärken kann, mit einem Durchschnittswert von 4,13. Der am niedrigsten bewertete Punkt in diesem Abschnitt war jedoch das Verständnis dafür, wie Breitensportinitiativen auf EU- und internationaler Ebene miteinander vernetzt sind, mit einem Durchschnittswert von 3,44. Dies deutet darauf hin, dass die Befragten den Breitensport zwar im lokalen und kommunalen Kontext gut verstehen, jedoch möglicherweise weniger Kenntnisse über europäische und internationale Rahmenbedingungen, Netzwerke und Möglichkeiten haben.

Dieses Ergebnis spricht für die Aufnahme eines speziellen Schulungsmoduls zum Breitensport auf internationaler Ebene und zum Engagement in der Gemeinschaft. Das Modul sollte erläutern, wie lokale Initiativen mit übergeordneten europäischen Prioritäten, Erasmus+-Möglichkeiten,

internationalen „Sport für Entwicklung“-Ansätzen und grenzüberschreitender Zusammenarbeit verknüpft sind. Es sollte den Teilnehmern zudem helfen zu verstehen, wie Breitensport genutzt werden kann, um Inklusion, Empowerment und Frauen in Führungspositionen in praktischen kommunalen Kontexten zu fördern.

4.7. Konzeption und Management von Sportveranstaltungen

In Abschnitt E wurden Kompetenzen im Zusammenhang mit der Konzeption und dem Management von Sportveranstaltungen bewertet. Der Gesamtdurchschnitt dieses Abschnitts lag bei 3,63 und damit unter den Werten der Abschnitte zu Führung, Kommunikation, Breitensport und Karriereentwicklung. Dies deutet darauf hin, dass die Planung und das Management von Sportveranstaltungen einen wichtigen Fortbildungsbedarf darstellen. Die niedrigsten Werte in diesem Abschnitt betrafen die Kenntnis der wichtigsten Schritte zur Organisation einer Sportveranstaltung sowie die Planung einer Sportveranstaltung, die sich an Frauen und Familien richtet. Diese Ergebnisse sind für WELEAD von großer Relevanz, da das Projekt vorsieht, dass die weiblichen Teilnehmerinnen zu aktiven Organisatorinnen von Sportveranstaltungen werden, die sich an andere Frauen und deren Familien richten. Die WELEAD-Akademie sollte daher eine praktische, schrittweise Schulung zur Konzeption und Durchführung inklusiver Sportveranstaltungen für Frauen beinhalten. Diese sollte die Bedarfsanalyse, Zielgruppen, Veranstaltungsziele, Aktivitätsplanung, Aufgabenteilung, Koordination von Freiwilligen, Risikomanagement, Kommunikation, Inklusion, Evaluation und Nachbereitung abdecken. Praktische Übungen sollten es den Teilnehmerinnen ermöglichen, ein einfaches Veranstaltungskonzept zu entwickeln, das später an ihren lokalen Kontext angepasst und umgesetzt werden kann.

4.8. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Abschnitt F konzentrierte sich auf Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Dies war der thematische Abschnitt mit der höchsten Punktzahl, mit einem Gesamtdurchschnitt von 3,96. Die Befragten erkannten nachdrücklich die Bedeutung der Kommunikation für die Steigerung der Beteiligung von Frauen am Sport an. Der Punkt mit der höchsten Bewertung im gesamten Fragebogen war die Aussage „Ich verstehe die Bedeutung der Kommunikation für die Steigerung der Beteiligung von Frauen am Sport“ mit einer Durchschnittsbewertung von 4,38. Die Befragten zeigten zudem großes Selbstvertrauen in der Kommunikation mit verschiedenen Zielgruppen, darunter Frauen, Familien und Jugendliche, mit einem Durchschnittswert von 4,10. Diese Ergebnisse bestätigen, dass Kommunikation als Schlüsselkompetenz für die Führungsrolle von Frauen im Sport wahrgenommen wird. Obwohl Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit im WELEAD Capacity Kit nicht als eigenständiges Modul behandelt werden, sollten sie in das Modul „Führung und persönliche Entwicklung“ sowie in die Module „Konzeption von Sportveranstaltungen“ und „Projektgestaltung“ integriert werden.

Schulungsmaßnahmen sollten sich auf praktische Kommunikationsfähigkeiten konzentrieren, darunter die Präsentation einer Sportinitiative, die Motivation von Teilnehmerinnen, die Kommunikation mit Familien und lokalen Gemeinschaften, die Nutzung sozialer Medien, die Zusammenarbeit mit Interessengruppen sowie die Steigerung der Sichtbarkeit von Frauensportaktivitäten. Kommunikation sollte nicht nur als Werbemittel, sondern auch als Führungskompetenz und als Mechanismus für sozialen Wandel dargestellt werden.

4.9. Finanzmanagement und Nachhaltigkeit

In Abschnitt G wurden Finanzmanagement und Nachhaltigkeit bewertet. Dies war der thematische Abschnitt mit der niedrigsten Punktzahl, mit einem Gesamtdurchschnitt von 3,29. Der schwächste Punkt im gesamten Fragebogen war das Bewusstsein für mögliche Finanzierungsquellen für Breitensportprojekte mit einer Durchschnittsbewertung von 3,10. Zu den weiteren Punkten mit

niedriger Bewertung gehörten die Fähigkeit, einen einfachen Haushaltsplan für eine Sportinitiative zu erstellen, sowie die Fähigkeit, Aktivitäten so zu planen, dass langfristige Nachhaltigkeit gewährleistet ist. Diese Ergebnisse zeigen daher deutlich, dass Finanzmanagement und Nachhaltigkeit zu den wichtigsten Fortbildungsbedürfnissen der WELEAD Academy gehören. Selbst wenn Frauen über Motivation, Führungspotenzial und Kommunikationsfähigkeiten verfügen, können begrenzte Kenntnisse in den Bereichen Budgetierung, Fördermöglichkeiten und Nachhaltigkeitsplanung sie daran hindern, Sportaktivitäten zu initiieren, zu leiten oder aufrechtzuerhalten.

Das Modul zum Finanzmanagement sollte daher sehr praxisorientiert sein. Es sollte grundlegende Finanzkonzepte, einfache Budgetierung, die Ermittlung von Finanzierungsquellen, die Logik von Sponsoring und Partnerschaften, die Kostenplanung für Sportveranstaltungen sowie Nachhaltigkeitsstrategien für Basisinitiativen vermitteln. Zu den Übungen sollten die Erstellung eines einfachen Budgets und die Ermittlung möglicher lokaler, nationaler und europäischer Fördermöglichkeiten gehören.

4.10. Kompetenzbewertung und Karrierewege

Abschnitt H konzentrierte sich auf die Kompetenzbewertung und zukünftige Entwicklungswege. Der Gesamtdurchschnitt des Abschnitts lag bei 3,89, was darauf hindeutet, dass sich die Befragten im Allgemeinen in der Lage sahen, über ihr Lernen, ihre Kompetenzen und ihre persönliche Entwicklung zu reflektieren. Der am höchsten bewertete Punkt in diesem Abschnitt war die Fähigkeit, kritisch über die persönliche und berufliche Entwicklung im Sport zu reflektieren, mit einer Durchschnittsbewertung von 4,09. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass die Reflexion mit konkreten nächsten Schritten verbunden sein muss. Viele Frauen sind zwar in der Lage, ihre Kompetenzen und Entwicklungsbedürfnisse zu identifizieren, benötigen jedoch weiterhin Unterstützung dabei, diese in praktische Führungsmaßnahmen, zukünftige Rollen im Sport, gesellschaftliches Engagement, ehrenamtliche Tätigkeiten oder berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten umzusetzen. Dies gilt insbesondere für Frauen, die hinsichtlich zukünftiger Führungsrollen mit „vielleicht“ geantwortet haben.

Die WELEAD Academy sollte daher Instrumente zur Selbsteinschätzung, Kompetenzerkennung, persönlichen Aktionsplanung und zur Planung von Entwicklungswegen beinhalten. Diese Elemente sollten mit den Evaluierungsfragebögen sowie mit den Lernergebnissen und dem Kompetenzrahmen verknüpft werden, die für die Schulungsmodule entwickelt werden und gegebenenfalls an die EQF-Grundsätze angepasst werden. Dies wird den Teilnehmerinnen helfen, nicht nur zu verstehen, was sie gelernt haben, sondern auch, wie sie diese Kompetenzen in zukünftigen Rollen im Sport, in der Gemeinschaft, im ehrenamtlichen Engagement, im Beruf oder in Führungspositionen einsetzen können.

4.11. Länderübergreifende Muster

Die Umfrageergebnisse zeigen sowohl gemeinsame Muster als auch länderspezifische Unterschiede. In allen Ländern kristallisierten sich familiäre Verpflichtungen, Zeitmangel, Geschlechterstereotypen, mangelnde organisatorische Unterstützung und fehlende Möglichkeiten als wichtige Hindernisse heraus. Dies bestätigt, dass die Führungsrolle von Frauen im Sport in allen WELEAD-Pilotregionen von ähnlichen strukturellen und kulturellen Herausforderungen geprägt ist. Gleichzeitig sollten bei der Konzeption und Durchführung von Schulungen die länderspezifischen Unterschiede berücksichtigt werden. Österreich und Bosnien und Herzegowina wiesen ein höheres Maß an bisherigen Führungserfahrungen und ein stärkeres Interesse an zukünftigen Führungsaufgaben auf. In Italien war der Anteil älterer und berufstätiger Befragter hoch, und familiäre Verpflichtungen sowie Zeitmangel wurden als Hindernisse besonders stark hervorgehoben. Montenegro wies das geringste Maß an bisherigen Führungserfahrungen und das geringste klare Interesse an zukünftigen Führungsrollen auf. Diese Ergebnisse könnten darauf hindeuten, dass die Frauenführung im Sport in Montenegro nach wie vor von traditionellen Organisationskulturen und konservativen Vorstellungen von Führungsrollen von Frauen im Sport geprägt ist. Daher sind im

montenegrinischen Kontext eine stärkere Motivation, der Aufbau von Selbstvertrauen, die Sichtbarkeit weiblicher Vorbilder sowie eine strukturierte Unterstützung bei der Führungskarriere besonders wichtig.

Auch die Ergebnisse zur thematischen Kompetenz variierten je nach Land. Bosnien und Herzegowina erzielte in mehreren Bereichen relativ gute Ergebnisse, darunter Kommunikation, Finanzmanagement und Kompetenzbewertung. Auch Österreich erzielte relativ gute Ergebnisse in den Bereichen Gleichstellungsbewusstsein, Führung, Konzeption von Sportveranstaltungen und Kompetenzbewertung. Italien und Montenegro wiesen im Finanzmanagement und bei der Konzeption von Sportveranstaltungen niedrigere Durchschnittswerte auf, was darauf hindeutet, dass diese Bereiche bei der Durchführung von Schulungen möglicherweise besondere Aufmerksamkeit erfordern.

Insgesamt bestätigt die länderübergreifende Analyse, dass die WELEAD Academy einen gemeinsamen Kernlehrplan mit ausreichender Flexibilität kombinieren sollte, um auf nationale und lokale Bedürfnisse eingehen zu können. Die sieben Module sollten einen gemeinsamen Rahmen bilden, während Beispiele, Übungen, Fallstudien und Diskussionen an den jeweiligen Kontext der Pilotregionen angepasst werden können.

5. Wesentliche Lücken und Bedürfnisse im Zusammenhang mit Frauen in Führungspositionen im Sport

Die Umfrageergebnisse weisen auf mehrere miteinander verknüpfte Lücken und Bedürfnisse hin, die als Leitfaden für die Entwicklung der WELEAD-Akademie und der sieben Schulungsmodule dienen sollten. Diese Lücken beschränken sich nicht auf individuelle Fähigkeiten oder Motivation. Sie spiegeln auch umfassendere organisatorische, soziale, kulturelle und strukturelle Barrieren wider, die die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen im Sport beeinflussen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass viele im Sport engagierte Frauen bereits über einschlägige Erfahrung, Motivation und ein selbst wahrgenommenes Führungspotenzial verfügen. Dieses Potenzial schlägt sich jedoch nicht immer in formellen oder informellen Führungsrollen nieder. Die größte Herausforderung besteht daher nicht nur darin, Frauen zu schulen, sondern auch unterstützende Wege, praktische Instrumente und förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Frauen ermöglichen, Führungsrollen im Breitensport zu übernehmen.

5.1. Wissens- und Bewusstseinslücken

Die Umfrageergebnisse zeigen ein mäßiges Bewusstsein für Geschlechtergleichstellung und Hindernisse für die Führungsrolle von Frauen im Sport. Die Befragten erkannten im Allgemeinen die Existenz von Geschlechterstereotypen und Ungleichheiten an, gaben jedoch an, weniger vertraut mit bestehenden Strategien, Initiativen und institutionellen Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung im Sport zu sein. Dies deutet auf einen Bedarf an Schulungen hin, die persönliche Erfahrungen mit umfassenderen Rahmenbedingungen der Geschlechtergleichstellung verknüpfen. Frauen, die an der WELEAD Academy teilnehmen, sollten dabei unterstützt werden, nicht nur zu verstehen, welche Hindernisse bestehen, sondern auch, wie diese Hindernisse innerhalb von Sportorganisationen und der Gesellschaft insgesamt entstehen, reproduziert und angegangen werden.

Die Schulung sollte daher klare und leicht zugängliche Inhalte zu den Themen Gleichstellung im Sport, Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen, strukturelle und kulturelle Hindernisse, europäische und nationale politische Rahmenbedingungen sowie Beispiele für bestehende Initiativen zur Förderung der Beteiligung von Frauen in Entscheidungspositionen umfassen. Dieses Wissen ist wichtig, da es den Teilnehmerinnen hilft, von der individuellen Wahrnehmung zu fundiertem Handeln überzugehen. Ein zentraler Bedarf besteht darin, das Wissen über Gleichstellung praxisnah zu vermitteln. Die Teilnehmer*innen sollten in der Lage sein, ungleiche Praktiken in Sportorganisationen zu erkennen, Hindernisse in ihrem eigenen lokalen Kontext zu identifizieren und realistische Verbesserungsmaßnahmen vorzuschlagen.

5.2. Lücken bei Führungskompetenzen und Selbstvertrauen

Obwohl die Befragten relativ starke selbst eingeschätzte Führungskompetenzen angaben, hatte die Mehrheit noch nie eine Führungsrolle im Sport inne. Dies zeigt eine Kluft zwischen dem wahrgenommenen Führungspotenzial und der tatsächlichen Beteiligung an Führungsaufgaben. Das Vorhandensein dieser Kluft legt nahe, dass sich die Führungskräfteentwicklung nicht nur auf die Vermittlung grundlegender Führungskonzepte konzentrieren sollte. Viele Frauen fühlen sich bereits in der Lage, andere zu motivieren, Verantwortung zu übernehmen, Konflikte zu bewältigen und als Vorbilder zu fungieren. Was benötigt wird, ist Unterstützung, um dieses Potenzial in konkretes Führungsverhalten umzusetzen.

Die WELEAD-Akademie sollte daher praktische Führungskräftetrainings umfassen, die sich auf Selbstvertrauen, Selbstwahrnehmung, Entscheidungsfindung, Teamarbeit, Kommunikation, Konfliktmanagement, Vorbildfunktion und persönliche Führungsplanung konzentrieren. Außerdem sollte sie ein sicheres Lernumfeld schaffen, in dem Frauen ihre Stärken reflektieren, Hindernisse diskutieren und Führungsverhalten durch Übungen, Fallstudien und Gruppenaktivitäten einüben können.

Besondere Aufmerksamkeit sollte Frauen gelten, die Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Führungsrollen zum Ausdruck gebracht haben. Der hohe Anteil an „Vielleicht“-Antworten bezüglich des zukünftigen Interesses an Führungsaufgaben deutet darauf hin, dass viele Frauen möglicherweise offen für Führungsaufgaben sind, wenn sie Ermutigung, Mentoring, Unterstützung durch Gleichgesinnte und konkrete Möglichkeiten erhalten.

5.3. Lücken bei der organisatorischen und institutionellen Unterstützung

Die Ergebnisse zeigen, dass sich viele Befragte bei der Übernahme von Führungsrollen im Sport nur teilweise, geringfügig oder gar nicht unterstützt fühlen. Darüber hinaus gehörten mangelnde Unterstützung durch Organisationen und fehlende Möglichkeiten zu den am häufigsten genannten Hindernissen für Frauen in Führungspositionen.

Dies weist auf eine erhebliche organisatorische Lücke hin. Die Führungsrolle von Frauen lässt sich nicht allein durch die Verbesserung individueller Kompetenzen stärken, wenn Sportorganisationen keine inklusiven Strukturen, transparenten Möglichkeiten und unterstützende Umgebungen schaffen. Breitensportvereine und -organisationen müssen dazu ermutigt werden, das Führungspotenzial von Frauen anzuerkennen und ihnen Wege zu ebnen, um Trainerinnen, Organisatorinnen, Vorstandsmitglieder, Koordinatorinnen oder Entscheidungsträgerinnen zu werden.

Die WELEAD-Akademie sollte sich daher mit der Organisationskultur und der institutionellen Unterstützung befassen. Die Schulungen sollten Diskussionen darüber beinhalten, wie Sportorganisationen Hindernisse abbauen, Frauen in Führungsrollen einbinden, Mentoring anbieten, informelle Führungsqualitäten anerkennen, Sitzungszeiten und Aufgaben an die Lebensrealität von Frauen anpassen und familienfreundlichere sowie inklusivere Umgebungen schaffen können.

Diese Lücke bestätigt zudem, wie wichtig es ist, Trainer*innen, Ausbilder*innen und Moderator*innen als spezifische Zielgruppe der WELEAD-Akademie einzubeziehen. Trainer*innen arbeiten direkt mit Frauen im sportlichen Umfeld zusammen, während Ausbilder*innen und Moderator*innen den Bildungsprozess unterstützen und dabei helfen, Wissen, Fähigkeiten und geschlechtersensible Praktiken an Breitensportorganisationen weiterzugeben.

5.4. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, familiäre Verpflichtungen und Zeitmangel

Familiäre Verpflichtungen und Zeitmangel waren die beiden in der Umfrage am häufigsten genannten Hindernisse. Dies bestätigt, dass die Führungsrolle von Frauen im Sport stark von allgemeinen gesellschaftlichen Erwartungen und Betreuungsaufgaben beeinflusst wird. Diese Hindernisse sind besonders bedeutsam, da sie nicht einfach durch das Angebot von Schulungen beseitigt werden können. Wenn von Frauen erwartet wird, dass sie Beruf, familiäre Verpflichtungen, Kinderbetreuung und sportliches Engagement ohne Unterstützung unter einen Hut bringen, bleibt ihre Fähigkeit, Führungsaufgaben zu übernehmen, begrenzt. Dies gilt insbesondere für den Breitensport, wo Führungsrollen oft ehrenamtlich ausgeübt werden, zeitaufwendig sind und nach Zeitplänen organisiert werden, die möglicherweise nicht familienfreundlich sind.

Die WELEAD-Akademie sollte daher praktische Überlegungen dazu beinhalten, wie Sportinitiativen so gestaltet werden können, dass sie für Frauen mit familiären und beruflichen Verpflichtungen zugänglich sind. Dazu können flexible Zeitpläne, Modelle der geteilten Führung, familienfreundliche Veranstaltungen, eine kinderbetreuungsgerechte Planung, eine realistische Aufgabenverteilung und die Nutzung von Unterstützungsnetzwerken in der Gemeinschaft gehören. Die Schulungen sollten den Teilnehmerinnen zudem dabei helfen, Strategien für das Zeitmanagement, die Aufteilung von Verantwortlichkeiten und die Gestaltung von Aktivitäten zu entwickeln, die Frauen, die mit Betreuungsaufgaben konfrontiert sind, nicht unbeabsichtigt ausschließen.

5.5. Bedarf an Kommunikation, Sichtbarkeit und Interessenvertretung

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit kristallisierten sich in der Umfrage als einer der stärksten Kompetenzbereiche heraus. Die Befragten erkannten eindeutig die Bedeutung der Kommunikation für die Steigerung der Beteiligung von Frauen am Sport und zeigten Selbstvertrauen im Umgang mit verschiedenen Zielgruppen. Diese Stärke sollte jedoch nicht als ein Bereich interpretiert werden, der keiner Schulung bedarf. Im Gegenteil: Kommunikation sollte als strategischer Ansatzpunkt für die Führungskräfteentwicklung genutzt werden. Frauen, die effektiv kommunizieren können, sind in der Lage, Sportinitiativen zu fördern, Teilnehmerinnen zu mobilisieren, mit Familien und lokalen Gemeinschaften zusammenzuarbeiten, die Sichtbarkeit zu erhöhen und Stereotypen zu hinterfragen. Der wichtigste Bedarf besteht darin, allgemeines Selbstvertrauen in der Kommunikation in praktische Fähigkeiten zur Interessenvertretung und Sichtbarmachung umzuwandeln. Die Teilnehmerinnen sollten lernen, wie man eine Sportinitiative präsentiert, die Beteiligung von Frauen fördert, soziale Medien effektiv nutzt, mit lokalen Medien kommuniziert, Interessengruppen einbindet und positive Botschaften über Frauen in Führungspositionen im Sport entwickelt.

Kommunikation sollte in Führungskräftetrainings, die Konzeption von Sportveranstaltungen und die Projektplanung integriert werden. Dies ist besonders wichtig, da Frauensport und weibliche Führungskräfte oft unter mangelnder Sichtbarkeit leiden. Bessere Kommunikation kann dazu beitragen, Vorbilder zu schaffen, Teilnehmerinnen zu gewinnen, Unterstützung in der Gemeinschaft aufzubauen und die Legitimität von Sportinitiativen unter weiblicher Leitung zu stärken.

5.6. Bedarf bei der Konzeption und dem Management von Sportveranstaltungen

Die Konzeption und das Management von Sportveranstaltungen stellen einen klaren Schulungsbedarf dar. Die Umfrage ergab in diesem Bereich im Vergleich zu Führung, Kommunikation und Breitensport niedrigere Durchschnittswerte. Dies ist für WELEAD von großer Relevanz, da das Projekt vorsieht, dass geschulte Frauen zu aktiven Organisatorinnen von Sportveranstaltungen werden, die sich an andere Frauen und deren Familien richten. Die größte Lücke betrifft das praktische Know-how. Frauen verstehen zwar den Wert von Sportveranstaltungen, benötigen jedoch möglicherweise Unterstützung bei deren Planung, Organisation, Durchführung und Auswertung. Dazu gehören die Festlegung des Veranstaltungszwecks, die Identifizierung von Zielgruppen, die Auswahl von Aktivitäten, die Erstellung eines Zeitplans, die Koordination von Freiwilligen, das Risikomanagement, die Kommunikation mit Interessengruppen und die Erfolgsevaluierung.

Die WELEAD-Akademie sollte daher ein sehr praxisorientiertes Modul zur Konzeption und Durchführung von Sportveranstaltungen für Frauen anbieten. Das Modul sollte Vorlagen, Checklisten, Beispiele und praktische Übungen umfassen. Idealerweise sollten die Teilnehmerinnen die Schulung mit einem Entwurf für ein Veranstaltungskonzept verlassen, das für die Umsetzung im Rahmen späterer Projektaktivitäten angepasst werden kann. Dieser Schulungsbedarf steht auch im Zusammenhang mit Kommunikation, Finanzplanung, Einbindung der Gemeinschaft und Führungskompetenz. Die Organisation von Veranstaltungen kann als praktischer Lernraum dienen, in dem Frauen mehrere Kompetenzen gleichzeitig anwenden können.

5.7. Bedarf im Bereich Finanzmanagement und Nachhaltigkeit

Finanzmanagement und Nachhaltigkeit erwiesen sich in der Umfrage als der schwächste Themenbereich. Die Befragten gaben an, weniger sicher im Verständnis finanzieller Konzepte, bei der Erstellung von Budgets, der Identifizierung von Finanzierungsquellen und der Planung langfristiger Nachhaltigkeit zu sein. Dies ist eine der wichtigsten Lücken für die WELEAD Academy. Ohne grundlegende Finanz- und Nachhaltigkeitskompetenzen könnten Frauen Schwierigkeiten haben, Sportaktivitäten zu initiieren, zu leiten oder aufrechtzuerhalten, selbst wenn sie über Motivation und Führungspotenzial verfügen. Finanzwissen ist zudem eng mit Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit und Entscheidungsbefugnis innerhalb von Sportorganisationen verbunden.

Die Schulung sollte daher einfache und praxisnahe Inhalte zum Finanzmanagement im Breitensport vermitteln. Sie sollte grundlegende Themen wie Budgetierung, Kostenkategorien, Ressourcenplanung, Mittelbeschaffung, Sponsoring, lokale Partnerschaften, öffentliche Ausschreibungen, europäische Fördermöglichkeiten und Nachhaltigkeitsplanung abdecken.

Das Modul sollte eine allzu technische Finanzsprache vermeiden und sich stattdessen auf praktische Instrumente konzentrieren, die die Teilnehmer*innen sofort anwenden können. Zu den Übungen sollten die Erstellung eines einfachen Budgets für eine auf Frauen ausgerichtete Sportveranstaltung, die Ermittlung möglicher Finanzierungsquellen sowie die Planung der Fortführung einer Initiative nach Ablauf der anfänglichen Projektförderung gehören.

5.8. Bedarf an Kompetenzanerkennung und Karriereplanung

Die Umfrage ergab, dass sich die Befragten im Allgemeinen in der Lage fühlen, über ihr Lernen und ihre persönliche Entwicklung zu reflektieren. Dennoch bleiben die Anerkennung von Kompetenzen und die Karriereplanung wichtige Bedürfnisse, da viele Frauen möglicherweise nicht wissen, wie sie ihre Erfahrungen im Sport in anerkannte Kompetenzen oder zukünftige Führungsmöglichkeiten umsetzen können.

Frauen erwerben oft wertvolle Fähigkeiten durch sportliche Betätigung, ehrenamtliches Engagement, Trainerinnenarbeit, Veranstaltungsorganisation und gesellschaftliches Engagement. Zu diesen Fähigkeiten können Kommunikation, Teamarbeit, Verantwortungsbewusstsein, Problemlösung, Führungsqualitäten, Motivation, Organisation und Konfliktmanagement gehören. Sie werden jedoch nicht immer formell anerkannt oder mit der beruflichen Entwicklung verknüpft.

Die WELEAD-Akademie sollte den Teilnehmerinnen daher dabei helfen, die Kompetenzen, die sie durch den Sport entwickeln, zu identifizieren, zu beschreiben und zu vermitteln. Dies sollte mit den Bewertungsfragebögen, den Lernergebnissen und dem EQF-orientierten Kompetenzrahmen verknüpft werden.

Die Teilnehmer sollten dabei unterstützt werden, persönliche nächste Schritte nach der WELEAD-Akademie zu definieren. Dazu können gehören: eine Führungsrolle in einem Verein zu übernehmen, lokale Sportveranstaltungen zu unterstützen, Trainer oder Co-Trainer zu werden, einem Ausschuss beizutreten, eine Gemeinschaftsinitiative zu starten, Fördermittel zu beantragen oder sich im Bereich Sportmanagement und Führung weiterzubilden.

5.9. Übergreifender Schulungsbedarf

Über alle Themenbereiche hinweg zeichnen sich mehrere übergreifende Bedürfnisse ab. Erstens sollte die WELEAD-Akademie eher praxisorientiert als rein theoretisch sein. Die Teilnehmerinnen benötigen Werkzeuge, Beispiele, Vorlagen, Übungen und Fallstudien, die im Breitensport angewendet werden können. Zweitens sollte die Akademie inklusiv und barrierefrei sein. Sie sollte berücksichtigen, dass Frauen unterschiedliche Erfahrungsniveaus, Selbstvertrauen, Bildungsstände, Beschäftigungsstatus, familiäre Verpflichtungen und sportliche Hintergründe haben. Die Schulungen sollten daher eine klare Sprache, partizipative Methoden und flexible Beispiele verwenden. Drittens sollte die Akademie die Stärkung des Einzelnen mit organisatorischem Wandel verbinden. Frauen brauchen Selbstvertrauen und Kompetenzen, aber auch Sportorganisationen müssen offener, unterstützender und inklusiver werden. Viertens sollten Mentoring und gegenseitiges Lernen, wo immer möglich, einbezogen werden. Die Ergebnisse zeigen, wie wichtig persönliche Netzwerke und Vorbilder sind. Die Teilnehmerinnen können davon profitieren, Erfahrungen auszutauschen, aus bewährten Praktiken zu lernen und Beispiele von Frauen zu sehen, die erfolgreich Führungsrollen übernommen haben. Schließlich sollte die WELEAD-Akademie das Lernen mit dem Handeln verbinden. Jedes Modul sollte den Teilnehmerinnen helfen, den Schritt vom Wissen zur praktischen Anwendung zu vollziehen, und die gesamte Schulung sollte Frauen darauf vorbereiten, Sportinitiativen zu konzipieren, zu fördern, umzusetzen und zu evaluieren, die die Teilhabe und Führungsrolle von Frauen stärken.

6. Benchmarking von Best Practices

6.1. Überblick über den Benchmarking-Prozess

Im Rahmen von Aufgabe 2.3 – Best-Practices-Benchmarking – sammelten und analysierten die WELEAD-Partner 16 Best Practices, die für Frauen in Führungspositionen im Sport, Geschlechtergleichstellung, soziale Inklusion, Empowerment, Breitensport und den Kapazitätsaufbau von Sportorganisationen relevant sind. Jedes Partnerland steuerte vier Best Practices bei und nutzte dabei ein gemeinsames WELEAD-Formular für das Best-Practices-Benchmarking. Das Benchmarking-Formular stellte sicher, dass alle Praktiken auf vergleichbare Weise beschrieben wurden. Für jede Praxis lieferten die Partner Informationen zu Titel, Land und Standort, zuständiger Organisation, Umsetzungszeitraum, Status, Zielgruppen, Sportbereich oder -disziplin, behandeltem Problem, Zielen, Kernaktivitäten, Ergebnissen und Auswirkungen, Akteuren, Ressourcen, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen, Übertragbarkeit, innovativen Elementen, Nachhaltigkeit, Relevanz für WELEAD sowie zu zusätzlichem Material. Der Zweck des Benchmarking-Prozesses bestand nicht nur darin, bestehende Initiativen zu beschreiben, sondern auch übertragbare Elemente zu identifizieren, die in die Entwicklung der WELEAD-Akademie und des WELEAD-Capacity-Kits einfließen können. Die analysierten Praktiken liefern praktische Beispiele dafür, wie die Führungsrolle und Teilhabe von Frauen im Sport durch Schulungen, Mentoring, gesellschaftliches Engagement, institutionelle Reformen, digitale Tools, Sensibilisierungskampagnen, inklusive Sportveranstaltungen und geschlechtssensible Methoden gefördert werden können. Die 16 Best-Practice-Beispiele decken verschiedene Arten von Initiativen ab, darunter Breitensportprogramme, Führungsakademien, Strategien zur Gleichstellung der Geschlechter, sportbasierte Empowerment-Modelle, inklusive Aktivitäten für Frauen mit Behinderungen, Kampagnen gegen Gewalt an Frauen, Bildungskonzepte, Instrumente zur Selbsteinschätzung, Zertifizierungen im Bereich Governance, Mentoring-Modelle und Finanzierungsmechanismen. Eine Übersicht über die 16 untersuchten Best-Practice-Beispiele und ihre thematischen Schwerpunkte ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2. Überblick über die 16 als Best-Practices ausgewerteten Beispiele

Nr.	Land	Best-Practice-Beispiel	Hauptschwerpunkt
1	AT	Catch'n Serve Ball – Der Sport für Mütter und Frauen ab 30	Barrierefreier und familienfreundlicher Breitensport für erwachsene Frauen
2	AT	Catch'n Serve Ball – Bildungskonzept	Trainerausbildung, strukturiertes Lernen und Kompetenzaufbau
3	AT	Catch'n Serve Ball – Stärkung von Frauen	Wege in die Bereiche Training, Schiedsrichterwesen, Organisation und Entscheidungsfindung
4	AT	kick mit Wien – Fußballbasierte Stärkung von Mädchen und jungen Frauen	Schulische Beteiligung, Stärkung von Mädchen und Wege in den Trainerinnenberuf
5	BA	Her Game Basketball	Kostengünstiger Breitensport im Basketball und Stärkung von Mädchen in der Gemeinschaft
6	BA	Women4Sport	Geschlechtergleichstellung in der Sportverwaltung und bei olympischen Entscheidungsprozessen
7	BA	Unsere Zeit, unser Zug – Strategie zur Förderung des Frauenfußballs 2025–2029	Langfristige Entwicklung, Teilhabe und Sichtbarkeit des Frauenfußballs

Nr.	Land	Best-Practice-Beispiel	Hauptschwerpunkt
8	BA	FIGAP – Finanzmechanismus zur Umsetzung des Aktionsplans zur Gleichstellung der Geschlechter	Finanzierung, Überwachung, technische Unterstützung und Umsetzung der Politik
9	IT	Leadership Empowerment Academy (LEA)	Führungskräftetraining für Führungskräfte im Sport und zukünftige Führungskräfte
10	IT	Hits Only for the Ball – Sport gegen Gewalt an Frauen	Sensibilisierung und Mobilisierung der Gemeinschaft gegen Gewalt an Frauen
11	IT	Inklusives „Catch'n Serve"-Ballprogramm für Frauen mit körperlichen und geistigen Behinderungen	Inklusion von Menschen mit Behinderungen und Teilhabe am Behindertensport
12	IT	Geschlechtersensibles Training und Führungskräfteentwicklung im Frauensport – Peer-Modell	Geschlechtersensibles Coaching, Schutzmaßnahmen, Gesundheit, Lebensphasen und Führungskompetenz
13	ME	YOULEAD – Vorreiterrolle: Entwicklung eines Weges zu einer ausgewogenen Geschlechterverteilung bei jugendlichen Führungskräften in der Sportverwaltung	Jugendführung, Mentoring, inklusive Führung und Organisationsbewertung
14	ME	FAMS – Förderung weiblicher Führungskräfte im Sport	Sportmanagement für Frauen, Ausbildung, Mentoring und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
15	ME	SWOST – Sport ohne Stereotypen	Geschlechterstereotypen, organisatorische Selbsteinschätzung und institutioneller Wandel
16	ME	TWOST – Training ohne Stereotypen	Nichtformale Bildung, digitale Selbsteinschätzung und Abbau von Stereotypen

Hinweis: *Das beitragende Land/der Partner gibt den WELEAD-Partner an, über den die Praxis zum Benchmarking eingereicht wurde, was nicht zwangsläufig bedeutet, dass die Praxis ausschließlich in diesem Land umgesetzt wurde.*

6.2. Bewährte Praktiken aus Österreich

Der österreichische Beitrag umfasste vier bewährte Praktiken, die sich hauptsächlich auf die Stärkung von Mädchen und jungen Frauen durch Fußball sowie auf „Catch'n Serve Ball" als Instrument für Geschlechtergleichstellung, Inklusion und Frauen in Führungspositionen konzentrierten:

- **„Kick mit Wien" – Fußballbasierte Stärkung von Mädchen und jungen Frauen:** Die Praxis *„Kick mit Wien"* ist eine laufende, fußballbasierte Empowerment-Initiative, die in Wien umgesetzt wird, wobei das umfassendere Modell *„Kick mit Österreich"* auch in anderen österreichischen Regionen vertreten ist. Sie nutzt Fußball als niederschwelliges Instrument, um die Sportbeteiligung von Mädchen und jungen Frauen zu steigern, insbesondere von Mädchen mit Migrationshintergrund und von wirtschaftlich oder sozial benachteiligten Mädchen. Das Programm wird hauptsächlich über Schulen umgesetzt und bietet regelmäßiges, kostenloses Fußballtraining in Schulturnhallen an. Die Initiative geht gegen geschlechtsspezifische Ungleichheit, die geringe Beteiligung von Frauen, den eingeschränkten Zugang zum Sport und soziale Ausgrenzung vor. Ihre größte Stärke liegt in der Kombination aus regelmäßiger sportlicher Betätigung, Trainerinnen und Vorbildern, schulbasierter Zugänglichkeit sowie Übergängen von der Teilnahme zum Vereinssport und zu Aufgaben als Co-Trainerin. Sie zeigt, dass Sport nicht nur der körperlichen Aktivität dient, sondern auch dem Selbstvertrauen, der Teamarbeit, der Sichtbarkeit und der Stärkung der Eigenwirksamkeit. Für

WELEAD ist diese Initiative besonders relevant als Beispiel dafür, wie inklusive und barrierefreie Breitensportaktivitäten für Mädchen und junge Frauen gestaltet werden können.

- **Catch'n Serve Ball – die Sportart für Mütter und Frauen ab 30:** Catch'n Serve Ball wird als Sportmodell vorgestellt, das speziell für Mütter jeden Alters und Frauen ab 30 entwickelt wurde. Das Spiel ähnelt Volleyball, doch der Ball wird gefangen und geworfen, wodurch es auch für Frauen mit begrenzter sportlicher Vorerfahrung zugänglich ist. Die Praxis richtet sich an Mütter und erwachsene Frauen, die häufig mit Zeitmangel, Kinderbetreuungsaufgaben, geringem Selbstvertrauen und eingeschränktem Zugang zu Sportangeboten konfrontiert sind. Das Modell geht auf mehrere für WELEAD relevante Herausforderungen ein: Geschlechterungleichheit, geringe Beteiligung von Frauen, Mangel an Frauen in Führungspositionen, Bewegungsmangel bei Frauen, eingeschränkter Zugang zum Sport und soziale Ausgrenzung. Da die Wettkämpfe Frauen vorbehalten sind, steigert das Modell auf natürliche Weise die Beteiligung von Frauen und schafft Möglichkeiten für Frauen, Sportlerinnen, Trainerinnen, Schiedsrichterinnen und Entscheidungsträgerinnen zu werden. Für WELEAD liefert diese Praxis ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie ein Sportformat auf die Bedürfnisse und Lebensrealitäten von Frauen zugeschnitten gestaltet werden kann.
- **Catch'n Serve Ball – Instrument für die Gleichstellung der Geschlechter im Sport: Bildungskonzept:** Das Bildungskonzept von Catch'n Serve Ball konzentriert sich darauf, Frauen zu Trainerinnen, Schiedsrichterinnen und Führungskräften im Sport auszubilden. Es umfasst leicht zugängliche zweitägige Grundseminare, die Theorie und Praxis, sporttechnische Inhalte, Regeln, Spielstrategien, Gender Mainstreaming, Ungleichheit im Sport sowie die spezifischen Bedürfnisse von Frauen und Müttern miteinander verbinden. Diese Praxis ist für das WELEAD Capacity Kit von großer Relevanz, da sie zeigt, wie sportspezifische Ausbildung mit der Vermittlung von Gleichstellungsfragen kombiniert werden kann. Das Modell berücksichtigt, dass Frauen bei ihrem Weg zur Trainerin oder Schiedsrichterin mit praktischen Hindernissen konfrontiert sein können, darunter Zeitmangel, Standort, Kinderbetreuungspflichten und mangelndes Selbstvertrauen. Es verfolgt daher einen flexiblen und unterstützenden Ausbildungsansatz, der Frauen ermutigt, neue Rollen zu übernehmen, und sicherstellt, dass die Trainerausbildung mit Empowerment und Inklusion verbunden ist.
- **Catch'n Serve Ball – Stärkung von Frauen:** Die auf Empowerment ausgerichtete „Catch'n Serve Ball"-Praxis legt besonderen Wert darauf, dass Frauen Trainerinnen-, Schiedsrichterinnen-, Funktionärinnen- und Entscheidungsrollen übernehmen. Die Praxis hebt hervor, dass Frauen sich – da der Sport als frauenzentrierter Wettbewerbsraum strukturiert ist – eher für Führungsrollen wie Präsidentin, Vizepräsidentin, Vorsitzende, Schatzmeisterin, Trainerin oder Funktionärin bewerben. Ein besonders wichtiges Element ist die Inklusion von Frauen mit Flüchtlings- oder Migrationshintergrund, sozial benachteiligten Frauen und arbeitslosen Frauen. Diese Frauen werden ermutigt, Trainerinnen zu werden, finanzielle Unterstützung zu erhalten, von erfahrenen Trainerinnen zu lernen und an Buddy-Programmen teilzunehmen. Die Praxis verbindet somit die Teilnahme am Sport mit Selbstvertrauen, Führungsqualitäten, Einkommensmöglichkeiten und sozialer Unabhängigkeit. Für WELEAD ist dies ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie Training, Mentoring und Vorbildfunktion die Stärkung von Frauen durch den Breitensport unterstützen können.

6.3. Bewährte Praktiken aus Bosnien und Herzegowina

Das Paket aus Bosnien und Herzegowina umfasste eine Kombination aus nationalen, regionalen und internationalen Beispielen. Diese Praktiken betrafen Mädchenbasketball, olympische Governance, die Entwicklung des Frauenfußballs sowie Finanzierungsmechanismen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter:

- **„Her Game Basketball":** *„Her Game Basketball"* ist eine von Sportlerinnen geleitete Basisinitiative aus Zypern, die als internationale bewährte Praxis aufgenommen wurde. Sie

bietet wöchentliches Basketballtraining für Mädchen im Alter von 3 bis 18 Jahren an, wobei derzeit vor allem junge Mädchen im Alter von 3 bis 10 Jahren teilnehmen. Die Initiative verbindet Basketballtraining mit Mentoring, nichtformaler Bildung, inspirierenden Botschaften, digitalem Storytelling und Gemeinschaftsbildung. Die Praxis befasst sich mit Geschlechterstereotypen, der geringen Beteiligung von Frauen, dem Mangel an Vorbildern, übermäßig wettbewerbsorientierten Strukturen, finanziellen Hindernissen und dem frühen Ausstieg von Mädchen. Ihr Hauptwert für WELEAD liegt in ihrem kostengünstigen, flexiblen und gemeinschaftsbasierten Modell. Sie zeigt, wie eine motivierte Sportlerin mit begrenzten Ressourcen ein sicheres, unterstützendes und stärkendes Sportumfeld schaffen kann. Sie ist zudem relevant, weil sie soziale Medien und digitales Storytelling nutzt, um die Sichtbarkeit junger Sportlerinnen zu erhöhen und veraltete Geschlechternormen in Frage zu stellen.

- **Projekt „Women4Sport“:** Das vom NOK von Bosnien und Herzegowina (NOC B&H) und seinen Partnern umgesetzte Projekt *„Women4Sport“* konzentrierte sich auf die Stärkung der Geschlechtergleichstellung in Führungs- und Entscheidungspositionen innerhalb der Nationalen Olympischen Komitees im Westbalkan. Die Maßnahme umfasste Untersuchungen zur Beteiligung von Frauen an der Sport-Governance, eine Basisstudie, ein Verzeichnis von Frauen in Führungspositionen, den Aufbau eines Netzwerks der NOKs des Westbalkans, maßgeschneiderte Aktionspläne, Workshops, Schulungen, eine E-Plattform sowie Maßnahmen zur Verbreitung der Ergebnisse. Diese Initiative ist für WELEAD besonders relevant, da sie organisatorische und governancebezogene Hindernisse für die Führungsrolle von Frauen angeht. Sie zeigt, dass die Führungsrolle von Frauen nicht allein durch individuelle Schulungen gestärkt werden kann, sondern auch strukturelle Veränderungen, Datenerhebung, institutionelles Engagement, Aktionspläne und regionale Zusammenarbeit erfordert. Sie kann in WELEAD-Module zu den Themen Geschlechterungleichheiten, Führung, Projektgestaltung und Aufbau organisatorischer Kapazitäten einfließen.
- **„Our Time, Our Turn“ – Strategie zur Förderung des Frauenfußballs 2025–2029:** Diese Praxis bezieht sich auf die nationale Strategie zur Entwicklung des Frauenfußballs in Bosnien und Herzegowina, die vom Fußballverband von Bosnien und Herzegowina in Zusammenarbeit mit der UEFA umgesetzt wird. Die Strategie befasst sich mit der geringen Beteiligung von Frauen, der begrenzten Sichtbarkeit, Geschlechterstereotypen und der Unterbewertung des Frauenfußballs. Sie gliedert sich in die Bereiche Steigerung der Beteiligung, Spielerinnen-Karrierewege, Wettbewerbsreform, Ausbildung, Einrichtungen, organisatorische Stärkung und Sichtbarkeit. Die Maßnahme verbindet einen strategischen Rahmen mit konkreten Aktivitäten an der Basis und in den Gemeinden, wie beispielsweise „UEFA Playmakers“ und das „Girls’ Football Festival 2025“. Sie verdeutlicht, wie wichtig es ist, Politik und Strategie mit praktischen Aktivitäten für Mädchen und Frauen zu verknüpfen. Für WELEAD liefert sie ein nützliches Beispiel dafür, wie Planung auf Verbandsebene, Engagement an der Basis, Bildung, Sichtbarkeit und internationale Zusammenarbeit zusammenwirken können, um die Teilnahme von Frauen am Sport und ihre Führungsrollen zu stärken.
- **FIGAP – Finanzmechanismus zur Umsetzung des Aktionsplans zur Gleichstellung der Geschlechter:** FIGAP ist ein finanzieller und institutioneller Mechanismus zur Unterstützung der Umsetzung des Aktionsplans zur Gleichstellung der Geschlechter in Bosnien und Herzegowina. Obwohl es sich um einen allgemeineren Mechanismus zur Gleichstellung der Geschlechter handelt, ist er für den Sport relevant, da er Projekte zur Gleichstellung der Geschlechter, Schulungen, Kapazitätsaufbau, öffentliche Ausschreibungen, Überwachung und institutionelle Zusammenarbeit unterstützt. Die Praxis befasst sich mit der Kluft zwischen Gleichstellungspolitik und praktischer Umsetzung. Sie ist innovativ, da sie Finanzierung, technische Hilfe, Überwachung, Berichterstattung und politische Abstimmung miteinander verbindet. Für WELEAD ist FIGAP insbesondere für die Module zu Finanzmanagement, Nachhaltigkeit, Projektgestaltung und organisatorischer Unterstützung relevant. Es zeigt, dass

Gleichstellungsinitiativen eine stabile Finanzierung, klare Kriterien, technische Unterstützung und messbare Ergebnisse benötigen, um über vereinzelte Aktivitäten hinauszukommen.

6.4. Bewährte Praktiken aus Italien

Das italienische Paket umfasste vier Maßnahmen mit den Schwerpunkten Führungskräfteausbildung, Sport gegen Gewalt an Frauen, inklusiver Sport für Frauen mit Behinderungen und geschlechtersensible Fortbildung im Frauensport:

- **LEA – Leadership Empowerment Academy:** LEA – Leadership Empowerment Academy – ist eine Fortbildungsinitiative von Assist, dem nationalen Verband weiblicher Sportlerinnen. Sie wurde als Kurs für Führungskräfte im Sport sowie für Personen aus dem Sportbereich konzipiert, die einen Beitrag zu Führung, Governance und Sportmanagement leisten möchten. Der Kurs konzentrierte sich auf inklusiven Sport, Rechtsfragen, Gleichstellung der Geschlechter sowie die Rolle von Frauen und Männern bei der Schaffung einer neuen Art des Sportmanagements. Die Praxis ist für WELEAD von unmittelbarer Relevanz, da es sich um ein Modell einer Führungsakademie handelt. Sie verbindet theoretisches und praktisches Lernen und behandelt Themen wie Geschlechterstereotypen, Prävention von Belästigung und Gewalt, inklusive Sprache, rechtliche Aspekte, Sport-Governance und Führungskultur. Sie zeigt, wie Online-Schulungen genutzt werden können, um aktuelle und zukünftige Führungskräfte im Sport vorzubereiten, und wie Führungskräfteausbildung auf Werten wie Inklusion, Gleichstellung und sozialer Verantwortung basieren kann.
- **„Hits Only for the Ball“ – Sport gegen Gewalt an Frauen:** Diese Praxis nutzt Breitensportveranstaltungen, insbesondere „Catch’n Serve Ball“ und Community-Turniere, als Räume zur Sensibilisierung gegen Gewalt an Frauen. Die zentrale Botschaft der Kampagne lautet: „Hits only for the ball – Keine Gewalt gegen Frauen.“ Zu den Aktivitäten gehören Sensibilisierungsveranstaltungen, symbolische Kampagnen-T-Shirts, öffentliche Erfahrungsberichte, Spendenaktionen, Kommunikation in den sozialen Medien sowie die Zusammenarbeit zwischen NGOs und Sportorganisationen. Die Praxis zeigt, wie Sport zu einer Plattform für öffentliche Aufklärung, Solidarität und soziale Verantwortung werden kann. Sie ist für WELEAD relevant, da sie die Teilnahme von Frauen am Sport mit übergeordneten sozialen Themen, gesellschaftlichem Engagement und Interessenvertretung verknüpft. Sie kann als Inspiration für Schulungsinhalte zu Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsgestaltung und der Nutzung von Sportveranstaltungen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung und des sozialen Wandels dienen.
- **Inklusives „Catch’n Serve Ball“-Programm für Frauen mit körperlichen und geistigen Behinderungen:** Diese Praxis wurde in Rom vom AICS Comitato Provinciale di Roma in Zusammenarbeit mit dem ASD Personal Best und dem Rehabilitationszentrum „Santa Rosa“ umgesetzt. Dabei wurden angepasste „Catch’n Serve Ball“-Aktivitäten genutzt, um erwachsene Frauen mit körperlichen und geistigen Behinderungen in regelmäßige, barrierefreie und nicht wettkampforientierte Sportangebote einzubeziehen. Das Programm befasste sich mit dem eingeschränkten Zugang zu Sport und der sozialen Ausgrenzung von Frauen mit Behinderungen. Es setzte vereinfachte Regeln, angepasste Aktivitäten, emotionale Unterstützung, positive Kommunikation und teilnahmeorientiertes Coaching ein. Die Maßnahme ist für WELEAD von großer Relevanz, da sie zeigt, wie Breitensport an unterschiedliche Fähigkeiten angepasst werden kann und wie Inklusion durch minimale Ausrüstung, geschulte Trainer, die Zusammenarbeit mit Rehabilitationszentren und die Einbindung der Familie gefördert werden kann. Sie unterstreicht zudem die Bedeutung der Konzeption frauenspezifischer Sportaktivitäten, die barrierefrei, sicher und emotional unterstützend sind.
- **Geschlechtssensibles Training und Führungskräfteentwicklung im Frauensport – Peer-Modell:** Das in Zusammenarbeit mit AiCS umgesetzte Peer-Modell konzentriert sich auf geschlechtssensibles Training und Führungskräfteentwicklung im Frauensport. Es befasst sich

mit geschlechtsspezifischen Gesundheitsunterschieden, frauenspezifischen Bedürfnissen im Sport, hormonellen Zyklen, Übergängen in verschiedenen Lebensphasen, der Verhinderung von Abbrüchen, Schutzmaßnahmen, inklusiver Kommunikation sowie der Führungskräfteentwicklung für Sportlerinnen und Trainerinnen. Diese Praxis ist relevant, da sie Trainingsmethoden im Sport mit der Gesundheit, Sicherheit und Führungsrolle von Frauen verknüpft. Sie zeigt, dass es bei der Gleichstellung der Geschlechter im Sport nicht nur um Zugang und Zahlen geht, sondern auch darum, Trainingssysteme, Kommunikation und organisatorische Praktiken an die Bedürfnisse von Frauen über den gesamten Lebensverlauf hinweg anzupassen. Für WELEAD liefert sie nützliche Impulse für Module zu Führung, Kommunikation, Breitensport und Trainerausbildung.

6.5. Bewährte Praktiken aus Montenegro

Das montenegrinische Paket umfasste vier auf europäischen Projekten basierende Praktiken, die für die Themen Gleichstellung der Geschlechter, Führung, Governance, Stereotypen und digitale Werkzeuge relevant sind. Diese Praktiken wurden aufgrund ihrer Übertragbarkeit auf WELEAD und ihres Bezugs zu europäischen Rahmenwerken im Sport- und Bildungsbereich ausgewählt:

- **YOULEAD – Leading the Game: Entwicklung eines Weges für geschlechterausgewogene Jugendführungskräfte in der Sport-Governance:** YOULEAD ist ein laufendes europäisches Projekt, das in mehreren Ländern, darunter Montenegro, umgesetzt wird. Es konzentriert sich auf die Steigerung der Beteiligung junger Menschen, insbesondere junger Frauen, an der Sport-Governance und Entscheidungsfindung. Das Projekt kombiniert Forschung, Führungskräftetraining, Mentoring, digitale Tools und eine Zertifizierung im Bereich Governance. Zu den Schlüsselelementen gehören Schulungen für junge Führungskräfte und Vorstandsmitglieder im Sport, das Mentoring-Modell „Leaders Circle“, ein Zertifizierungsprozess für inklusive Governance sowie ein Online-Tool zur Selbsteinschätzung für Sportorganisationen. Diese Praxis ist für WELEAD relevant, da sie sich mit geschlechterausgewogener Führung, Jugendbeteiligung, Mentoring, Governance-Kompetenzen und organisatorischem Wandel befasst. Sie kann als Grundlage für Schulungsinhalte zu Führungskarrierewegen, Mentoring, inklusiver Governance und praktischen Instrumenten für Sportorganisationen dienen.
- **FAMS – Förderung weiblicher Führungskräfte im Sport:** FAMS war ein Erasmus+-Sportprojekt, das sich auf die Förderung der Geschlechtergleichstellung im Sport konzentrierte, indem es Frauen durch Bildung, Schulung und Kapazitätsaufbau in den Bereichen Sportmanagement, Trainerinnenarbeit und Entscheidungsfindung stärkte. Das Projekt widmete den Hindernissen, mit denen Frauen und Mütter konfrontiert sind – darunter Kinderbetreuung, familiäre Verpflichtungen und Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Sport und Familienleben – besondere Aufmerksamkeit. Die Maßnahmen umfassten Untersuchungen zu Hindernissen und Bedürfnissen, Schulungslehrpläne, Bildungsaktivitäten, eine Online-Lernplattform, Mentoring-Videos und Veranstaltungen zur Verbreitung der Ergebnisse. Das Projekt ist für WELEAD relevant, da es sich direkt mit der Führungs- und Managementrolle von Frauen im Sport befasst und gleichzeitig familiäre Verpflichtungen als strukturelles Hindernis anerkennt. Es kann als Grundlage für WELEAD-Inhalte zu den Themen Führung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, finanzielle und organisatorische Planung sowie inklusive Trainingsgestaltung dienen.
- **SWOST – Sport ohne Stereotypen:** SWOST war ein europäisches Projekt, das darauf abzielte, Geschlechterstereotypen im Sport zu hinterfragen und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern zu fördern. Im Rahmen des Projekts wurden Forschungsarbeiten, eine Datenbank für bewährte Praktiken, ein Online-Selbstbewertungstool für Sportorganisationen, Leitlinien für ein Qualitätssiegel, Workshops, Schulungsmaßnahmen, Sensibilisierungskampagnen sowie die Zusammenarbeit zwischen Sportorganisationen und Forschungseinrichtungen entwickelt. Die Praxis ist für WELEAD relevant, da sie

Sportorganisationen praktische Instrumente zur Bewertung und Verbesserung ihrer Gleichstellungsmaßnahmen an die Hand gibt. Sie zeigt zudem, dass der Abbau von Stereotypen kontinuierliche Bildung, Sensibilisierung und institutionelles Engagement erfordert. SWOST kann in die WELEAD-Module zu Geschlechterunterschieden, Fallstudien, Breitensport und dem Aufbau organisatorischer Kapazitäten einfließen.

- **TWOST – Training without Stereotypes:** TWOST konzentrierte sich auf den Abbau von Geschlechterstereotypen und Diskriminierung unter jungen Menschen durch Bildung, Sensibilisierung und praktische Instrumente für Jugendorganisationen. Obwohl es sich nicht ausschließlich um ein Sportprojekt handelt, ist es für WELEAD relevant, da es übertragbare Instrumente und Methoden für geschlechtssensible Bildung, Jugendarbeit und inklusive Organisationspraktiken bereitstellt. Im Rahmen des Projekts wurden ein Online-Selbstbewertungstool, Schulungsmaterialien, Ressourcen zur Sensibilisierung sowie eine Online-Plattform für Jugendorganisationen und Pädagog*innen entwickelt. Für WELEAD ist TWOST als Beispiel dafür nützlich, wie digitale Instrumente, nichtformale Bildung und Sensibilisierungsmaßnahmen genutzt werden können, um Stereotypen zu hinterfragen und inklusive Einstellungen zu fördern. Die Methodik lässt sich an den Kontext des Breitensports anpassen und in Schulungsmaßnahmen mit jungen Frauen, Trainer*innen und Sportorganisationen integrieren.

6.6. Übergreifende Erkenntnisse aus den Best-Practice-Beispielen

Die 16 untersuchten Best-Practice-Beispiele liefern mehrere übergreifende Erkenntnisse, die für die WELEAD-Akademie und das Capacity Kit von unmittelbarer Relevanz sind:

- Die Führungsrolle von Frauen im Sport wird gestärkt, wenn Teilnahmemöglichkeiten zugänglich, sicher und an die Lebensrealitäten von Frauen angepasst sind. Praktiken wie „Catch'n Serve Ball", „kick mit Wien", „Her Game Basketball" und das inklusive Programm für Frauen mit Behinderungen zeigen, dass niederschwellige Aktivitäten, flexible Formate, kostenlose oder kostengünstige Teilnahme sowie sichere Umgebungen unerlässlich sind, um Frauen und Mädchen zu erreichen, die andernfalls möglicherweise ausgeschlossen blieben.
- Führungskräfteentwicklung funktioniert am besten, wenn sie praxisorientiert ist und einen Bezug zu realen Rollen hat. Mehrere Beispiele zeigen, dass Frauen Führungsrollen übernehmen, wenn sie dazu ermutigt werden, als Trainerinnen, Co-Trainerinnen, Organisatorinnen, Schiedsrichterinnen, Funktionärinnen, Mentorinnen, Vorstandsmitglieder oder Botschafterinnen tätig zu werden. Dies legt nahe, dass WELEAD-Schulungen nicht nur Führungstheorie vermitteln, sondern die Teilnehmerinnen auch auf konkrete und sinnvolle Rollen in Sportorganisationen und Gemeinschaftsaktivitäten vorbereiten sollten.
- Mentoring, Vorbilder und gegenseitiges Lernen spielen eine zentrale Rolle. Viele Beispiele legen den Schwerpunkt auf Trainerinnen, von Sportlerinnen geleitete Initiativen, Buddy-Programme, Mentoring-Kreise und sichtbare weibliche Führungskräfte. Diese Elemente sind wichtig, da sie Frauen dabei helfen, Führung als möglich, zugänglich und für ihr eigenes Leben relevant zu betrachten.
- Geschlechtergleichstellung erfordert organisatorische und institutionelle Veränderungen. Praktiken wie Women4Sport, YOULEAD, SWOST, die Strategie für den Frauenfußball und FIGAP zeigen, dass Führungslücken nicht allein auf individueller Ebene geschlossen werden können. Sportorganisationen benötigen Instrumente, Strategien, Aktionspläne, Überwachung, Reformen der Führungsstrukturen, Finanzierung und inklusive Richtlinien.
- Kommunikation und Sichtbarkeit sind unerlässlich. Mehrere Initiativen nutzen Kampagnen, Festivals, soziale Medien, digitales Storytelling, öffentliche Erfahrungsberichte, symbolische Botschaften und Medienberichterstattung, um die

Sichtbarkeit des Frauensports zu erhöhen und Stereotypen zu hinterfragen. Dies bestätigt, dass Kommunikation als Führungskompetenz und Kompetenz im Bereich Interessenvertretung in die WELEAD-Schulungen integriert werden sollte.

- Finanzielle Mechanismen und Nachhaltigkeitskonzepte sind von Bedeutung. FIGAP, FAMS und mehrere sportbasierte Programme zeigen, dass Initiativen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen Ressourcen, Finanzierungsmodelle, Partnerschaften und Nachhaltigkeitsplanung benötigen. Ohne diese Faktoren bleiben gute Initiativen möglicherweise klein, informell oder von der Motivation einzelner Personen abhängig.
- Digitale Tools können das Lernen und den organisatorischen Wandel unterstützen. Online-Kurse, Selbstbewertungstools, Lernplattformen, digitales Storytelling und E-Plattformen tauchen in mehreren Praxisbeispielen auf. Dies untermauert den WELEAD-Ansatz, Moodle-basierte E-Module und digitale Materialien als Teil eines Blended-Learning-Modells einzusetzen.
- Die Best-Practices bestätigen, dass WELEAD die Stärkung des Einzelnen mit dem Aufbau organisatorischer Kapazitäten verbinden sollte. Frauen benötigen Wissen, Selbstvertrauen, Kompetenzen, Vorbilder und Chancen; Sportorganisationen benötigen Methoden, Instrumente, Richtlinien und praktische Modelle, um Frauen in Führungspositionen zu unterstützen. Die WELEAD-Akademie sollte daher als praktische Brücke zwischen der persönlichen Führungskräfteentwicklung von Frauen und der Transformation von Breitensportorganisationen konzipiert werden.

7. Länderübergreifende Vergleichsanalyse

Die vergleichende Analyse zwischen Österreich, Bosnien und Herzegowina, Italien und Montenegro zeigt, dass die Führungsrolle von Frauen im Sport sowohl von gemeinsamen Herausforderungen als auch von länderspezifischen Mustern geprägt ist. In allen Pilotregionen sehen sich Frauen mit Hindernissen konfrontiert, die mit familiären Verpflichtungen, Zeitmangel, Geschlechterstereotypen, begrenzter organisatorischer Unterstützung und unzureichenden Führungsmöglichkeiten zusammenhängen. Gleichzeitig zeigen die Umfrage- und Benchmarking-Ergebnisse, dass jedes Land unterschiedliche Erfahrungen, Stärken und Bedürfnisse mitbringt, die in der WELEAD-Akademie berücksichtigt werden sollten.

Der Zweck dieses Abschnitts besteht nicht darin, Länder zu bewerten, sondern vergleichbare Erkenntnisse zu gewinnen, die als Orientierung für die Gestaltung von Trainingsprogrammen dienen können.

Die WELEAD Academy sollte auf einem gemeinsamen Lehrplan basieren, dabei jedoch nationale und lokale Anpassungen entsprechend den spezifischen Bedürfnissen, Sportsystemen und organisatorischen Gegebenheiten der einzelnen Pilotregionen ermöglichen.

7.1. Gemeinsamkeiten zwischen den Partnerländern

In den vier Ländern der Pilotregionen lassen sich mehrere gemeinsame Muster erkennen:

- Die Führungsrolle von Frauen im Sport ist im Vergleich zu ihrer allgemeinen Beteiligung am Sport nach wie vor begrenzt. Viele Befragte gaben an, als Teilnehmerinnen, Vereinsmitglieder, Freizeitsportlerinnen, Trainerinnen, ehrenamtliche Helferinnen oder Akteure im Sport aktiv zu sein, doch nur ein kleinerer Anteil hatte zuvor Führungsrollen inne. Dies bestätigt das Vorhandensein einer Kluft zwischen Teilnahme und Führungsrolle.
- Führungsambitionen bei Frauen sind vorhanden, aber nicht immer stark ausgeprägt oder eindeutig. Eine große Gruppe der Befragten antwortete mit „vielleicht“, als sie gefragt wurden, ob sie daran interessiert wären, in Zukunft eine Führungsrolle im Sport zu übernehmen. Dies ist eine besonders wichtige Erkenntnis für WELEAD. Sie deutet darauf hin, dass viele Frauen einer Führungsrolle nicht abgeneigt sind, aber möglicherweise Selbstvertrauen, Ermutigung, praktische Schulungen, Vorbilder und klarere Möglichkeiten benötigen, bevor sie sich entscheiden, Führungsrollen zu übernehmen.
- Familiäre Verpflichtungen und Zeitmangel sind länderübergreifend häufige Hindernisse. Diese Hindernisse zeigen, dass die Führungsrolle von Frauen im Sport stark von gesellschaftlichen Erwartungen, Betreuungsaufgaben, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Art und Weise beeinflusst wird, wie Sportorganisationen ihre Aktivitäten strukturieren. Führungsaufgaben, die zeitaufwendig und unflexibel sind oder ohne Rücksicht auf familiäre Verpflichtungen organisiert werden, können Frauen unbeabsichtigt ausschließen.
- Geschlechterstereotypen und mangelnde organisatorische Unterstützung bleiben wichtige Hindernisse. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Frauen Stereotypen und Ungleichheiten erkennen, während die Benchmarking-Ergebnisse bestätigen, dass viele erfolgreiche Initiativen diese Hindernisse durch Sensibilisierungskampagnen, Mentoring, weibliche Vorbilder, geschlechtssensible Schulungen, politische Instrumente und organisatorische Veränderungen angehen.
- In allen Ländern besteht Bedarf an praktischen Fähigkeiten. Der Bereich mit dem niedrigsten Ergebnis in der Umfrage war Finanzmanagement und Nachhaltigkeit, während auch die Konzeption von Sportveranstaltungen als wichtiger Schulungsbedarf identifiziert wurde. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit der praxisorientierten Ausrichtung des Projekts: Frauen sollten nicht nur etwas über Führung lernen, sondern auch konkrete Instrumente zur Organisation von Aktivitäten,

zur Verwaltung von Ressourcen, zur Kommunikation mit Gemeinschaften und zur Konzeption nachhaltiger Sportinitiativen erwerben.

- Der Benchmarking-Prozess zeigt, dass erfolgreiche Praktiken oft die Stärkung des Einzelnen mit dem Aufbau organisatorischer Kapazitäten verbinden. Initiativen, die sich ausschließlich auf das Selbstvertrauen von Frauen konzentrieren, haben möglicherweise nur begrenzte Wirkung, wenn Sportorganisationen verschlossen bleiben oder keine Unterstützung leisten. Umgekehrt ist es unwahrscheinlich, dass organisatorische Maßnahmen Erfolg haben, wenn Frauen nicht dabei unterstützt werden, aktive Rollen zu übernehmen. Die WELEAD Academy sollte daher beide Dimensionen berücksichtigen.

7.2. Länderspezifische Muster und Bedürfnisse

Obwohl viele Herausforderungen gemeinsam sind, weisen die Umfrageergebnisse und die Best Practices auf spezifische Muster in den einzelnen Ländern hin:

- **Österreich:** Österreich hatte die kleinste nationale Stichprobe, doch die Befragten wiesen ein relativ hohes Maß an bisheriger Führungserfahrung und Interesse an zukünftigen Führungsaufgaben auf. Dies deutet darauf hin, dass die österreichische Stichprobe Frauen umfasste, die bereits mit Sportstrukturen verbunden und potenziell näher an Führungswegen waren. Die österreichischen Best-Practices konzentrierten sich stark auf zugängliche, frauenzentrierte Sportmodelle und Empowerment durch Teilhabe. *„Kick mit Wien“* verdeutlicht den Wert schulbasierter, kostenloser und niederschwelliger Sportaktivitäten für Mädchen, insbesondere für solche mit Migrationshintergrund oder aus sozial benachteiligten Verhältnissen. Die „Catch’n Serve Ball“-Trainings zeigen, wie Sport auf die Bedürfnisse von Müttern und erwachsenen Frauen zugeschnitten werden kann und gleichzeitig Wege in Trainer-, Schiedsrichter- und Entscheidungspositionen eröffnet. Für Österreich könnte das WELEAD-Training auf der bestehenden Motivation zur Führungsarbeit aufbauen und anhand praktischer Beispiele strukturierte Wege von der Teilnahme zur Führungsrolle stärken. Die österreichischen Beispiele legen zudem nahe, dass familienfreundliche Sportkonzepte, weibliche Vorbilder und eine barrierefreie Trainerausbildung zentrale Bestandteile der Akademie sein sollten.
- **Bosnien und Herzegowina:** Bosnien und Herzegowina wies ein relativ hohes Maß an Führungserfahrung und Interesse an zukünftigen Führungsaufgaben auf. Gleichzeitig nannten die Befragten mangelnde Möglichkeiten, familiäre Verpflichtungen, fehlende organisatorische Unterstützung und Geschlechterstereotypen als wichtige Hindernisse. Die Best-Practice-Beispiele aus Bosnien und Herzegowina zeigen eine starke institutionelle und strategische Dimension. Women4Sport befasst sich mit der Gleichstellung der Geschlechter in der olympischen Führung und Entscheidungsfindung im gesamten Westbalkan. Die Strategie zur Förderung des Frauenfußballs zeigt, wie ein nationaler Verband einen langfristigen Rahmen für die Teilnahme von Frauen am Sport, ihre Sichtbarkeit, ihre Ausbildung und die Entwicklung des Wettkampfsports entwickeln kann. FIGAP liefert ein Beispiel dafür, wie die Gleichstellung der Geschlechter durch Finanzierung, technische Hilfe, Überwachung und politische Abstimmung gefördert werden kann. „Her Game Basketball“ ergänzt diese institutionellen Modelle durch ein kostengünstiges Basisbeispiel, das sich auf Mädchen und die Stärkung der Gemeinschaft konzentriert. Für Bosnien und Herzegowina sollte die Akademie individuelle Führungskräfteschulungen mit institutionellen und organisatorischen Veränderungen verknüpfen. Besonderes Augenmerk sollte auf die Schaffung von Möglichkeiten, die Stärkung der organisatorischen Unterstützung und die Förderung des Zugangs von Frauen zu Führungs-, Trainer- und Entscheidungspositionen gelegt werden.
- **Italien:** Italien wies die größte nationale Stichprobe und einen hohen Anteil älterer sowie berufstätiger Befragter auf. Familiäre Verpflichtungen und Zeitmangel erwiesen sich als besonders wichtige Hindernisse. Italien steuerte zudem mehrere Praktiken bei, die Sport mit

sozialer Verantwortung, Führungskräfteausbildung, Inklusion und geschlechtersensibler Ausbildung verbinden. Das LEA-Modell liefert ein direktes Beispiel für eine Führungsakademie für Sportmanager und zukünftige Führungskräfte. „Hits only for the Ball“ zeigt, wie Sportveranstaltungen genutzt werden können, um das Bewusstsein für Gewalt gegen Frauen zu schärfen und die Solidarität in der Gemeinschaft zu mobilisieren. Das inklusive Programm „Catch'n Serve Ball“ demonstriert, wie Sport für Frauen mit körperlichen und geistigen Behinderungen angepasst werden kann. Das Peer-Modell bringt eine wichtige geschlechtssensible Trainingsperspektive ein und verknüpft die Teilnahme von Frauen am Sport mit Gesundheit, Lebensphasen, Schutzmaßnahmen, Abbruchprävention und Führung. Für Italien sollte das WELEAD-Training einen starken Fokus auf praktische Führungskompetenzen, Kommunikation, soziales Engagement, Inklusion und flexible Teilnahmemodelle legen. Angesichts der Bedeutung familiärer und zeitlicher Einschränkungen sollte das Training auch realistische Ansätze für geteilte Führung, familiengerechte Veranstaltungsplanung und die nachhaltige Einbindung von Frauen im Breitensport beinhalten.

- **Montenegro:** Montenegro wies den geringsten Anteil an bisherigen Führungserfahrungen und das geringste klare Interesse an zukünftigen Führungsrollen auf. Dies deutet auf einen Bedarf an stärkerer Motivation, Vertrauensbildung, Vorbildfunktion und Unterstützung für Führungskarrieren hin. Gleichzeitig steuerte Montenegro bewährte Verfahren bei, die auf europäischen Projekten basieren und eine hohe Relevanz für Governance, Stereotypen, Schulungsinstrumente und digitale Selbsteinschätzung aufweisen. YOULEAD konzentriert sich auf eine geschlechterausgewogene Jugendführung in der Sport-Governance und bietet nützliche Elemente wie Mentoring, Führungskräftetraining, Zertifizierung für inklusive Governance sowie Online-Tools zur Selbsteinschätzung. FAMS befasst sich mit der Führungsrolle von Frauen im Sportmanagement und beleuchtet Hindernisse, mit denen Mütter konfrontiert sind, darunter Kinderbetreuung und familiäre Verpflichtungen. SWOST bietet Instrumente zum Abbau von Geschlechterstereotypen in Sportorganisationen, während TWOST übertragbare Bildungsinstrumente bereitstellt, um Stereotypen bei Jugendlichen und in Jugendorganisationen zu hinterfragen. Für Montenegro sollte die Akademie einen starken Schwerpunkt auf den Aufbau von Selbstvertrauen legen, Führungsrollen sichtbar und zugänglich machen und konkrete Beispiele dafür anbieten, wie Frauen in die Sportführung, Veranstaltungsorganisation, das Trainerwesen und die Projektleitung einsteigen können. Mentoring, Peer-Learning und praktische Übungen könnten in diesem Zusammenhang besonders wichtig sein.

7.3. Vergleichende Erkenntnisse aus der Umfrage und dem Benchmarking

Die kombinierte Analyse aus Umfrage und Benchmarking liefert mehrere vergleichende Erkenntnisse:

- Die Führungskräfteentwicklung sollte von den tatsächlichen Lebenssituationen der Frauen ausgehen. In allen Ländern sehen sich Frauen mit familiären Verpflichtungen, Zeitmangel, Stereotypen und organisatorischen Hindernissen konfrontiert. Schulungen sollten diese Realitäten berücksichtigen und praktische Lösungen anbieten, anstatt davon auszugehen, dass Frauen ohne Unterstützung einfach mehr Verantwortung übernehmen können.
- Führung sollte als ein weit gefasstes und zugängliches Konzept dargestellt werden. Viele Frauen sehen sich möglicherweise nicht sofort als „Führungskräfte“, insbesondere wenn sie noch nie formelle Positionen innegehabt haben. Die Akademie sollte daher verdeutlichen, dass Führung auch die Organisation von Veranstaltungen, die Motivation anderer, Coaching, Mentoring, die Kommunikation mit der Gemeinschaft, die Leitung einer kleinen Initiative, die Unterstützung anderer Frauen oder die Vertretung von Teilnehmerinnen innerhalb eines Vereins umfassen kann.

- Praktisches Lernen ist unerlässlich. Die Umfrage ergab einen klaren Bedarf in den Bereichen Finanzmanagement, Konzeption von Sportveranstaltungen und Nachhaltigkeit. Die Best Practices zeigen, dass erfolgreiche Initiativen oft praktische Hilfsmittel, Vorlagen, Workshops, Mentoring oder direkte Möglichkeiten zur Übernahme von Rollen bereitstellen. Die WELEAD-Module sollten daher Übungen, Fallstudien, Checklisten, Aktionspläne und praktische Aufgaben umfassen.
- Fallstudien sollten als zentrale Lernmethode eingesetzt werden. Die 16 Best-Practices bieten Beispiele aus unterschiedlichen Kontexten und Ebenen: Basisinitiativen, nationale Strategien, Führungsakademien, Fördermechanismen, inklusive Sportprogramme, digitale Tools und Kampagnen. Diese Beispiele können den Teilnehmerinnen verdeutlichen, dass Frauen in Führungspositionen auf vielfältige Weise gefördert werden können.
- Kommunikation sollte als Führungskompetenz behandelt werden. Die Befragten zeigten ein starkes Bewusstsein für die Bedeutung von Kommunikation, während die im Benchmarking untersuchten Praktiken wiederholt Kommunikation, Sichtbarkeit, Kampagnen, Storytelling, soziale Medien und öffentliche Veranstaltungen nutzten, um Stereotypen zu hinterfragen und den Frauensport zu fördern. Dies untermauert die Entscheidung, Kommunikation in die Module zu Führung, Veranstaltungsgestaltung und Projektgestaltung zu integrieren.
- Der Aufbau organisatorischer Kapazitäten muss mit der Stärkung von Frauen einhergehen. Initiativen wie Women4Sport, YOULEAD, SWOST, FIGAP und die Strategie für den Frauenfußball zeigen, dass Organisationen Instrumente, Richtlinien, Überwachungsmechanismen, Strategien und Finanzierungsmechanismen benötigen. WELEAD sollte daher nicht nur weibliche Teilnehmerinnen, sondern auch Trainerinnen, Ausbilderinnen und Breitensportorganisationen unterstützen.
- Die WELEAD-Akademie sollte einen gemeinsamen europäischen Rahmen mit lokaler Anpassung verbinden. Die sieben Module sollten gemeinsame Lernergebnisse für alle Pilotgebiete bieten, doch Beispiele, Diskussionen, Übungen und Umsetzungspläne sollten an die spezifischen Bedürfnisse in den einzelnen Partnerländern angepasst werden.

7.4. Vergleichende Erkenntnisse für die Gestaltung von Schulungen

Die vergleichende Analyse bestätigt, dass die WELEAD Academy als praxisorientiertes, inklusives und evidenzbasiertes Schulungsprogramm konzipiert werden sollte. Die Schulung sollte den gemeinsamen Bedürfnissen aller vier Länder gerecht werden und gleichzeitig genügend Flexibilität für eine lokale Anpassung bieten.

Die folgenden Aspekte sind für die Gestaltung der Fortbildung besonders wichtig:

1. Das Modul zu geschlechtsspezifischen Ungleichheiten sollte Umfrageergebnisse, politische Rahmenbedingungen und die Lebenserfahrungen von Frauen im Sport miteinander verbinden;
2. Das Modul zu Fallstudien sollte die 16 als Best Practices identifizierten Beispiele als praktische Lernbeispiele nutzen;
3. Das Modul zur Gestaltung von Sportveranstaltungen sollte den Teilnehmenden helfen, konkrete Veranstaltungskonzepte für Frauen und Familien zu entwickeln;
4. Das Modul zum Thema Führung sollte persönliche Entwicklung, Selbstvertrauen, Kommunikation, Vorbildfunktion und gegenseitige Unterstützung durch Gleichaltrige umfassen;
5. Das Modul zum Breitensport sollte lokale Initiativen mit europäischen und internationalen Rahmenbedingungen im Sport verknüpfen;
6. Das Modul zum Finanzmanagement sollte sich auf einfache Budgetierung, Finanzierungsquellen, Partnerschaften und Nachhaltigkeit konzentrieren; und

7. Das Modul zur Projektgestaltung soll den Teilnehmerinnen helfen, Ideen in strukturierte Initiativen mit Zielen, Aktivitäten, Evaluierung und Kompetenzanerkennung umzusetzen.

Insgesamt zeigt die vergleichende Analyse, dass WELEAD nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch Frauen und Breitensportorganisationen auf das Handeln vorbereiten sollte. Die Akademie sollte den Teilnehmerinnen helfen, Hindernisse zu verstehen, aus bewährten Praktiken zu lernen, Selbstvertrauen in Führungsrollen aufzubauen, inklusive Sportaktivitäten zu konzipieren, effektiv zu kommunizieren, Ressourcen zu verwalten und nachhaltige Wege für die Führungsrolle von Frauen im Sport zu entwickeln.

8. Empfehlungen für die WELEAD-Akademie

Die Ergebnisse der WELEAD-Umfrage und des Benchmarkings von 16 Best-Practice-Beispielen bieten eine klare Grundlage für die Gestaltung der WELEAD-Akademie. Die Akademie sollte auf die im Forschungsprozess identifizierten Haupthindernisse, Lücken und Bedürfnisse eingehen und gleichzeitig auf erfolgreiche Modelle aufbauen, die bereits in verschiedenen europäischen und internationalen Kontexten umgesetzt wurden.

Die in diesem Abschnitt vorgestellten Empfehlungen sind in sechs Bereiche gegliedert: allgemeine Empfehlungen für die WELEAD-Akademie; Empfehlungen für Trainer*innen und Ausbilder*innen; Empfehlungen für weibliche Teilnehmerinnen; Empfehlungen für Breitensportorganisationen; Empfehlungen auf System- und Politikebene; sowie Empfehlungen für die Gestaltung von Schulungsmaterialien. Gemeinsam zielen diese Empfehlungen darauf ab, sicherzustellen, dass die WELEAD-Akademie praxisorientiert, inklusiv, evidenzbasiert und direkt auf die Lebensrealität von Frauen im Breitensport zugeschnitten ist, während gleichzeitig die übergeordneten organisatorischen, institutionellen und politischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, die für einen nachhaltigen Wandel erforderlich sind.

8.1. Allgemeine Empfehlungen

Die WELEAD-Akademie sollte als praxisorientiertes und partizipatives Schulungsprogramm konzipiert werden und nicht nur als theoretischer Kurs. Die Umfrage ergab, dass Frauen konkrete Kompetenzen in Bereichen wie der Konzeption von Sportveranstaltungen, dem Finanzmanagement, der Nachhaltigkeitsplanung, der Kommunikation und der Projektgestaltung benötigen. Das Benchmarking bestätigte zudem, dass erfolgreiche Initiativen in der Regel Schulungen mit praktischen Instrumenten, Mentoring, Vorbildern, realen Aktivitäten und organisatorischer Unterstützung kombinieren. Daher sollte jedes Schulungsmodul eine Kombination aus kurzen theoretischen Inputs, praktischen Beispielen, Fallstudien, Diskussionen, Selbstreflexion und praktischen Übungen beinhalten. Die Teilnehmerinnen sollten dazu ermutigt werden, die Schulungsinhalte mit ihrem eigenen sportlichen Umfeld, ihren Gemeinschaften und möglichen zukünftigen Führungsrollen zu verknüpfen.

Die WELEAD Academy sollte zudem inklusiv und barrierefrei sein. Die Stichprobe der Umfrage umfasste Frauen unterschiedlichen Alters, mit unterschiedlichem Bildungsniveau, unterschiedlichem Beschäftigungsstatus, unterschiedlichem sportlichem Hintergrund und unterschiedlicher Führungserfahrung. Die Schulung sollte daher eine klare Sprache, praktische Beispiele und flexible Methoden verwenden, die sowohl für Frauen geeignet sind, die bereits über Führungserfahrung verfügen, als auch für diejenigen, die erst beginnen, Führungsrollen in Betracht zu ziehen.

Die WELEAD-Akademie sollte sowohl die Stärkung des Einzelnen als auch den organisatorischen Wandel thematisieren. Frauen benötigen Selbstvertrauen, Wissen und Fähigkeiten, aber auch Sportorganisationen müssen Chancen, Unterstützung, Sichtbarkeit und inklusive Strukturen bieten. Die Schulung sollte daher aufzeigen, wie Frauen ihre eigenen Führungswege entwickeln können, und gleichzeitig Sportorganisationen dazu ermutigen, Umgebungen zu schaffen, in denen weibliche Führungskompetenz wachsen kann.

Schließlich sollte die Akademie die 16 als Best Practices identifizierten Beispiele als aktive Lernressource nutzen. Diese Beispiele sollten nicht nur im Bericht verbleiben. Sie sollten in Fallstudien, Gruppenübungen, Diskussionsfragen und praktische Modelle umgewandelt werden, die die Teilnehmerinnen an ihre eigenen Länder und lokalen Kontexte anpassen können.

8.2. Empfehlungen für Trainer*innen und Ausbilder*innen

Trainer*innen und Ausbilder*innen werden in der WELEAD-Akademie eine zentrale Rolle spielen. Sie sollten nicht nur Schulungsmodule vermitteln, sondern auch als Moderator*innen,

Mentor*innen, Vorbilder und Multiplikator*innen für eine geschlechtersensible Sportpraxis fungieren:

- Trainer*innen und Ausbilder*innen sollten darauf vorbereitet sein, die geschlechtsspezifischen Hindernisse zu verstehen, mit denen Frauen in Führungspositionen im Sport konfrontiert sind. Dazu gehören familiäre Verpflichtungen, Zeitmangel, Geschlechterstereotypen, mangelnde organisatorische Unterstützung, begrenzte Möglichkeiten, finanzielle Einschränkungen und mangelndes Selbstvertrauen. Bei der Durchführung der Schulungen sollten diese Hindernisse berücksichtigt und vermieden werden, die Verantwortung ausschließlich den einzelnen Frauen zuzuschreiben.
- Trainer und Ausbilder sollten partizipative und unterstützende Methoden anwenden. Viele Frauen verfügen zwar über Führungspotenzial, haben jedoch nur begrenzte Führungserfahrung. Ausbilder sollten daher ein sicheres Lernumfeld schaffen, in dem sich die Teilnehmerinnen wohlfühlen, Erfahrungen auszutauschen, Fragen zu stellen, Führungsaufgaben zu üben und über ihre Stärken und Bedürfnisse zu reflektieren.
- Trainer und Ausbilder sollten Kommunikation und Sichtbarkeit in die Führungskräfteentwicklung integrieren. Die Umfrage ergab, dass die Befragten die Bedeutung der Kommunikation für die Steigerung der Beteiligung von Frauen am Sport nachdrücklich anerkennen. Sie sollten den Teilnehmerinnen dabei helfen, zu üben, wie sie Ideen präsentieren, andere motivieren, mit Familien und lokalen Gemeinschaften kommunizieren, soziale Medien nutzen und mit Interessengruppen zusammenarbeiten können.
- Trainer*innen und Ausbilder*innen sollten die praktische Anwendung fördern. Jedes Modul sollte Übungen enthalten, die es den Teilnehmer*innen ermöglichen, das Gelernte anzuwenden. Beispiele hierfür sind das Erkennen geschlechtsspezifischer Barrieren in einer Sportorganisation, die Analyse einer bewährten Praxis, die Erstellung eines Veranstaltungsplans, die Ausarbeitung eines Budgets, die Konzeption einer Kommunikationsbotschaft oder die Entwicklung einer einfachen Projektidee.
- Trainer und Ausbilder sollten geschlechtersensible und inklusive Ansätze anwenden. Dazu gehören das Bewusstsein für Stereotypen, respektvolle Kommunikation, Schutzmaßnahmen, die Anpassung an unterschiedliche Fähigkeiten und Hintergründe sowie die Anerkennung der Bedürfnisse von Frauen in verschiedenen Lebensphasen. Die Vergleichsanalysen zeigten, dass inklusive und geschlechtersensible Schulungen die Teilnahme, das Selbstvertrauen und die Bindung verbessern können.
- Trainer und Ausbilder sollten den Teilnehmerinnen helfen, ihre Kompetenzen zu erkennen. Viele Frauen entwickeln wertvolle Fähigkeiten durch Sport, ehrenamtliches Engagement, familiäre Verpflichtungen, gemeinnützige Arbeit und informelle Führungsaufgaben. Trainer sollten den Teilnehmerinnen helfen, diese Kompetenzen zu identifizieren und sie mit zukünftigen Führungs-, Trainer-, Organisations- oder Karrierewegen zu verknüpfen.

8.3. Empfehlungen für Teilnehmerinnen

Die WELEAD Academy sollte weibliche Teilnehmerinnen dabei unterstützen, sich selbst als potenzielle Führungskräfte im Sport zu sehen, auch wenn sie bisher noch keine formellen Führungspositionen innegehabt haben. Führung sollte als ein weit gefasstes Konzept dargestellt werden, das die Motivation anderer, die Organisation von Aktivitäten, die Unterstützung von Teilnehmerinnen, die Kommunikation mit Gemeinschaften, die Leitung kleiner Projekte, das Coaching, das Mentoring und die Mitwirkung an Entscheidungsprozessen umfasst:

- Weibliche Teilnehmerinnen sollten dazu ermutigt werden, über ihre vorhandenen Stärken und Erfahrungen nachzudenken. Die Umfrage ergab, dass viele Frauen bereits Selbstvertrauen in Bezug auf Führungskompetenzen, Kommunikation und das

Verständnis für den gesellschaftlichen Wert des Sports angeben. Die WELEAD Academy sollte ihnen helfen, diese Stärken zu erkennen und sie als Grundlage für die zukünftige Führungskräfteentwicklung zu nutzen.

- Die Teilnehmerinnen sollten dabei unterstützt werden, Hindernisse in ihrem eigenen Umfeld zu identifizieren. Dazu können Zeitmangel, familiäre Verpflichtungen, begrenzte Unterstützung durch Organisationen, Geschlechterstereotypen, finanzielle Engpässe oder fehlende Möglichkeiten gehören. Durch das Erkennen dieser Hindernisse können die Teilnehmerinnen besser verstehen, welche Art von Unterstützung, Planung und organisatorischen Veränderungen erforderlich sind.
- Die Teilnehmerinnen sollten praktische Führungskompetenzen entwickeln. Dazu gehören Selbstvertrauen, Entscheidungsfindung, Teamarbeit, Konfliktmanagement, Kommunikation, öffentliches Sprechen, Einbindung von Interessengruppen, Veranstaltungsplanung, Budgetierung und Projektgestaltung. Der Schwerpunkt sollte auf Kompetenzen liegen, die direkt im Breitensport angewendet werden können.
- Die Teilnehmerinnen sollten aus konkreten Beispielen lernen. Die 16 „Best Practices“ bieten Modelle für Frauen in Führungspositionen, sportbasierte Selbstermächtigung, inklusive Aktivitäten, Mentoring, Sensibilisierungskampagnen, Reformen der Führungsstrukturen und Finanzierungsmechanismen. Diese Beispiele können den Teilnehmerinnen verdeutlichen, dass Führungswege unterschiedliche Formen annehmen können und mit kleinen lokalen Maßnahmen beginnen können.
- Die Teilnehmerinnen sollten dazu ermutigt werden, einen persönlichen Aktionsplan zu entwickeln. Am Ende der Akademie sollte jede Teilnehmerin in der Lage sein, realistische nächste Schritte zu definieren. Dazu können gehören: eine Rolle in einem Verein zu übernehmen, bei der Organisation einer Sportveranstaltung mitzuhelfen, Assistenztrainerin zu werden, einem Ausschuss beizutreten, eine frauenorientierte Initiative zu unterstützen, Fördermittel zu beantragen oder sich im Bereich Sportführung weiterzubilden.
- Weibliche Teilnehmerinnen sollten durch gegenseitiges Lernen und gegenseitige Ermutigung unterstützt werden. Die Umfrage hat gezeigt, dass persönliche Netzwerke und Vorbilder eine wichtige Rolle spielen. Die WELEAD-Akademie sollte daher Gelegenheiten für die Teilnehmerinnen schaffen, Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig zu unterstützen und eine Gemeinschaft von Frauen aufzubauen, die sich für Führungsaufgaben im Sport interessieren.

8.4. Empfehlungen für Breitensportorganisationen

Breitensportorganisationen sind für den Erfolg der Führungskräfteentwicklung von Frauen von entscheidender Bedeutung. Sie bieten das lokale Umfeld, in dem Frauen teilnehmen, ehrenamtlich tätig sind, trainieren, Veranstaltungen organisieren und möglicherweise Führungsrollen übernehmen. Die Umfrageergebnisse zeigen jedoch, dass mangelnde organisatorische Unterstützung und fehlende Möglichkeiten nach wie vor wichtige Hindernisse darstellen:

- Breitensportorganisationen sollten aktiv Frauen identifizieren und in Führungspositionen einbinden. Viele Frauen bewerben sich möglicherweise erst dann um Führungsrollen, wenn sie direkt dazu ermutigt, unterstützt oder betreut werden. Organisationen sollten daher informelles Führungspotenzial erkennen und Einstiegsmöglichkeiten schaffen, wie beispielsweise Stellen als Co-Trainerin, Veranstaltungskoordinatorin, ehrenamtliche Führungsaufgaben, die Mitarbeit in Ausschüssen oder Mentoring-Möglichkeiten.
- Organisationen sollten praktische Hindernisse für die Teilnahme abbauen. Da familiäre Verpflichtungen und Zeitmangel die am häufigsten genannten Hindernisse waren, sollten Organisationen flexible Zeitpläne, geteilte Verantwortlichkeiten,

familienfreundliche Veranstaltungen, eine realistische Aufgabenverteilung und ein unterstützendes Umfeld für Frauen mit Betreuungsaufgaben in Betracht ziehen.

- Organisationen sollten die Sichtbarkeit von Frauen im Sport stärken. Frauen in Führungspositionen, Trainerinnen, Organisatorinnen, Sportlerinnen, ehrenamtliche Helferinnen und Vorbilder sollten in Kommunikationsmaterialien, sozialen Medien, bei Veranstaltungen und in lokalen Kampagnen präsentiert werden. Sichtbarkeit kann Stereotypen hinterfragen und andere Frauen und Mädchen zur Teilnahme inspirieren.
- Organisationen sollten geschlechtersensible Praktiken einführen. Dazu kann die Überprüfung interner Regeln, der Kommunikation, der Personalbeschaffung, der Veranstaltungsplanung, des Freiwilligenmanagements und der Entscheidungsstrukturen gehören. Instrumente aus den „Best Practices“ wie Selbstbewertungsmodelle, Aktionspläne, Qualitätssiegel oder Checklisten zur Governance können diesen Prozess unterstützen.
- Breitensportorganisationen sollten mit lokalen Akteuren zusammenarbeiten. Schulen, Kommunen, Nichtregierungsorganisationen, Frauenorganisationen, Rehabilitationszentren, Vereine, Verbände, Familien und Gemeindegruppen können die Teilhabe und Führungsrolle von Frauen unterstützen. Partnerschaften sind besonders wichtig, um Frauen mit geringeren Chancen, arbeitslose oder inaktive Frauen, Frauen mit Behinderungen, Mütter, junge Frauen und Frauen aus marginalisierten Gemeinschaften zu erreichen.
- Organisationen sollten praktische Lernmöglichkeiten im Anschluss an die WELEAD-Akademie fördern. Auf die WELEAD-Schulung sollten konkrete Gelegenheiten folgen, die erworbenen Kompetenzen anzuwenden. So können weibliche Teilnehmerinnen beispielsweise in die Planung und Durchführung von Sportveranstaltungen einbezogen werden, Gemeinschaftsaktivitäten unterstützen, Kommunikationskampagnen testen, einfache Budgets erstellen oder zu Projektideen beitragen.
- Organisationen sollten verstehen, dass Frauen in Führungspositionen nicht nur ein Ziel der Geschlechtergleichstellung ist, sondern auch eine Chance zum Kapazitätsaufbau darstellt. Durch die Einbindung von mehr Frauen in Führungspositionen können Breitensportorganisationen inklusiver werden, eine engere Verbindung zu den Gemeinschaften aufbauen, besser auf unterschiedliche Zielgruppen eingehen und besser darauf vorbereitet sein, Sport für alle zu fördern.

8.5. Empfehlungen auf System- und Politikebene

Zusätzlich zu den Empfehlungen, die sich direkt auf die WELEAD-Akademie beziehen, legen die Ergebnisse nahe, dass nachhaltige Fortschritte bei der Frauenführung im Sport Maßnahmen auf organisatorischer, institutioneller und politischer Ebene erfordern. Die folgenden Empfehlungen sind als orientierende Maßnahmen zu verstehen, die an die rechtlichen Rahmenbedingungen, Sportsysteme und institutionellen Zuständigkeiten der einzelnen Partnerländer angepasst werden können. Ihre Umsetzung würde weitere Konsultationen mit Behörden, Sportverbänden, Gleichstellungsinstitutionen und anderen relevanten Akteuren erfordern.

Regulatorische, politische und governancebezogene Rahmenbedingungen

- Die Einführung messbarer Ziele zur Geschlechterparität oder quotenbasierter Mechanismen, wie beispielsweise einer Mindestquote von 30 %, sollte in Betracht gezogen werden, sofern dies durch den entsprechenden rechtlichen und institutionellen Rahmen gestützt wird.
- Überprüfen Sie bestehende Sportgesetze, Satzungen und interne Vorschriften, um Bestimmungen oder organisatorische Praktiken zu identifizieren, die den Zugang von Frauen zu Führungs- und Entscheidungspositionen unbeabsichtigt einschränken könnten.

- Fördern Sie transparente und geschlechtersensible Wahl-, Nominierungs-, Ernennungs- und Einstellungsverfahren innerhalb von Sportorganisationen.
- Ermutigen Sie Sportorganisationen, interne Gleichstellungsrichtlinien und Aktionspläne zu verabschieden, die die Vertretung von Frauen in Leitungs-, Führungs- und Entscheidungsprozessen unterstützen.
- In den zuständigen Sportinstitutionen und Dachverbänden eine Anlaufstelle, eine Kommission oder ein zuständiges Gremium für die Gleichstellung der Geschlechter benennen.
- Einrichtung von Überwachungsmechanismen zur Bewertung der Vertretung von Frauen in Trainer-, Führungs-, Leitungs- und Entscheidungspositionen.

Finanzierung und institutionelle Unterstützung

- Die Grundsätze der geschlechtergerechten Haushaltsplanung in öffentliche und organisatorische Finanzierungsmechanismen im Sport integrieren.
- Entwicklung spezieller Fördermöglichkeiten für von Frauen geleitete Sportinitiativen, Führungsprogramme für Frauen und Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter im Sport.
- Förderinstitutionen dazu ermutigen, messbare Gleichstellungskriterien in öffentliche Ausschreibungen, Förderprogramme, Berichtsverfahren und Projektbewertungen aufzunehmen.
- Sportvereinen und -verbänden, die die Beteiligung und Führungsrolle von Frauen verbessern wollen, organisatorische und technische Unterstützung bieten.
- Partnerschaften zwischen Behörden, Sportorganisationen, Bildungseinrichtungen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Gleichstellungsstellen und Frauenorganisationen stärken.

Bildung, Ausbildung und Schutz

- Entwicklung maßgeschneiderter Programme für Führungskräfte, Mentoring und berufliche Weiterentwicklung für Frauen im Sport.
- Bieten Sie Schulungen zum Thema Gender Mainstreaming für Angestellte, Mitarbeiter, Trainer, Führungskräfte und Entscheidungsträger in Behörden und Sportorganisationen an.
- Die Aufklärung zur Prävention von geschlechtsspezifischer Gewalt, Belästigung und Diskriminierung im Sport verstärken.
- Förderung von Schutzrichtlinien, Verhaltenskodizes und zugänglichen Meldemechanismen zum Schutz von Sportlern, Teilnehmern, Mitarbeitern und Freiwilligen.
- Unterstützung der kontinuierlichen beruflichen Weiterbildung von Trainern, Ausbildern, Führungskräften und Entscheidungsträgern zu geschlechtersensiblen und inklusiven Sportpraktiken.
- Förderung von Mentoring, gegenseitiger Unterstützung und Vorbildinitiativen, die Frauen den Einstieg in Führungspositionen und den Aufstieg auf Führungskarrieren erleichtern.

Medien und Öffentlichkeitsarbeit

- Entwicklung von Aufklärungskampagnen, die die Leistungen von Sportlerinnen, Trainerinnen, Managerinnen, Funktionärinnen und Führungskräften im Sport hervorheben.
- Die Sichtbarkeit des Frauensports und von Frauen in Führungspositionen im Sport durch institutionelle Kommunikation, traditionelle Medien und digitale Plattformen erhöhen.
- Bereitstellung von Leitlinien und Schulungen für Medienfachleute zur geschlechtersensiblen und ausgewogenen Berichterstattung über den Frauensport.

- Nutzen Sie Sportveranstaltungen und Gemeinschaftsaktivitäten, um Geschlechterstereotypen zu hinterfragen und das Bewusstsein für geschlechtsspezifische Gewalt und Diskriminierung im Sport zu schärfen.
- Förderung positiver und vielfältiger weiblicher Vorbilder, die andere Frauen und Mädchen dazu ermutigen können, Sport zu treiben und zukünftige Führungsrollen in Betracht zu ziehen.

8.6. Empfehlungen für die Gestaltung von Schulungsmaterialien

Das WELEAD-Kapazitätskit sollte die Forschungsergebnisse in leicht zugängliche und praxisorientierte Schulungsmaterialien umsetzen. Jedes Modul sollte Lernziele, kurze theoretische Inhalte, Beispiele aus bewährten Praktiken, praktische Übungen, Reflexionsfragen und Bewertungselemente enthalten.

Die Materialien sollten für eine gemischte Durchführung über Moodle und Präsenzschulungen konzipiert sein. Online-Materialien sollten prägnant, visuell übersichtlich und leicht zu navigieren sein. Präsenzveranstaltungen sollten den Schwerpunkt auf Interaktion, praktische Übungen, Diskussionen und Gruppenarbeit legen.

Jedes Modul sollte außerdem mindestens ein praktisches Ergebnis enthalten. Zum Beispiel:

- Modul 1 könnte eine Checkliste zur Reflexion über geschlechtsspezifische Ungleichheiten enthalten;
- Modul 2 könnte eine Vorlage zur Fallstudienanalyse enthalten;
- Modul 3 könnte eine Vorlage zur Planung von Sportveranstaltungen enthalten;
- Modul 4 könnte einen persönlichen Führungs- und Kommunikationsplan enthalten;
- Modul 5 könnte eine Karte zur Einbindung der Gemeinschaft enthalten;
- Modul 6 kann eine einfache Budgetvorlage enthalten; und
- Modul 7 kann ein Konzept für ein Miniprojekt und eine Selbsteinschätzung der Kompetenzen enthalten.

Die Schulungsunterlagen sollten nach Möglichkeit Beispiele aus allen Partnerländern enthalten. Dies stärkt die europäische und länderübergreifende Dimension der WELEAD Academy und ermöglicht es den Teilnehmenden, aus unterschiedlichen Kontexten zu lernen.

Schließlich sollte das „Capacity Kit“ so konzipiert sein, dass es auch über die anfänglichen Projektaktivitäten hinaus genutzt werden kann. Die Materialien sollten übertragbar, anpassungsfähig und nützlich für Breitensportorganisationen, Trainer*innen und weibliche Teilnehmer*innen in verschiedenen Ländern und sportlichen Kontexten sein.

9. Direkte Auswirkungen auf die Schulungsmodule

Der Forschungsbericht liefert direkte Anhaltspunkte für die Gestaltung der sieben WELEAD-Schulungsmodule. Die Module sollten auf die in der Umfrage ermittelten Hauptlücken eingehen und die 16 als Best Practices identifizierten Beispiele als praktische Vorbilder und Lernressourcen nutzen. Jedes Modul sollte Lernziele, erwartete Lernergebnisse, kurze theoretische Inhalte, praktische Übungen, Beispiele aus den Best Practices sowie Bewertungselemente umfassen. Zusammen sollten die sieben Module einen schlüssigen Ausbildungsweg bilden, der Teilnehmerinnen, Trainerinnen, Ausbilderinnen und Breitensportorganisationen dabei unterstützt, die Führungsrolle von Frauen im Sport zu stärken.

9.1. Wesentliche Defizite bei der Gleichstellung der Geschlechter und der Frauenführung im Sport (Modul 1)

Dieses Modul soll den Teilnehmenden die wichtigsten geschlechtsspezifischen Lücken und Hindernisse näherbringen, die die Frauenführung im Sport beeinträchtigen. Die Umfrage ergab, dass sich die Befragten zwar allgemein der Geschlechterstereotypen und Ungleichheiten bewusst sind, jedoch weniger mit bestehenden Strategien, Initiativen und institutionellen Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung im Sport vertraut sind. Sie zeigte zudem, dass familiäre Verpflichtungen, Zeitmangel, Geschlechterstereotypen, mangelnde organisatorische Unterstützung und fehlende Chancen zu den wichtigsten Hindernissen zählen.

Das Modul soll den Teilnehmenden daher helfen, den Unterschied zwischen individuellen, organisatorischen, kulturellen und strukturellen Hindernissen zu verstehen. Es soll zudem erläutern, wie die Führungsrolle von Frauen im Sport durch allgemeine gesellschaftliche Erwartungen, Betreuungsaufgaben, den Zugang zu Chancen, Sichtbarkeit und die Organisationskultur beeinflusst wird.

Vorgeschlagene Inhalte sollten Folgendes umfassen:

- Geschlechtergleichstellung im Sport: Grundbegriffe und Definitionen;
- Unterrepräsentation von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen;
- wichtigste Hindernisse, die durch die WELEAD-Umfrage ermittelt wurden;
- Geschlechterstereotypen und ihre Auswirkungen auf Teilhabe und Führung;
- organisatorische Unterstützung und Führungsmöglichkeiten;
- Beispiele für Maßnahmen und Initiativen zur Gleichstellung der Geschlechter im Sport; und
- Reflexion über nationale und lokale Kontexte.

Das Modul sollte die Umfrageergebnisse als Ausgangspunkt für die Diskussion nutzen. Die Teilnehmenden können die im Datensatz identifizierten Haupthindernisse mit ihren eigenen Erfahrungen und den lokalen Gegebenheiten vergleichen. Dies wird ihnen helfen zu verstehen, dass Führungslücken nicht nur persönlicher Natur sind, sondern auch mit organisatorischen und strukturellen Bedingungen zusammenhängen.

Ein praktisches Ergebnis dieses Moduls könnte eine Checkliste zur Reflexion über geschlechtsspezifische Lücken sein, in der die Teilnehmenden die relevantesten Hindernisse in ihrer eigenen Sportorganisation oder -gemeinschaft identifizieren und erste Ideen zu deren Beseitigung vorschlagen.

9.2. Fallstudien und bewährte Praktiken zur Frauenführung im Sport (Modul 2)

Dieses Modul sollte auf den 16 im Rahmen des Benchmarking-Prozesses gesammelten Best-Practice-Beispielen aufbauen. Ziel ist es, den Teilnehmenden aufzuzeigen, wie verschiedene Organisationen und Initiativen die Themen Geschlechtergleichstellung, Frauen in Führungspositionen,

Empowerment, Inklusion, Sportbeteiligung, Governance und Kapazitätsaufbau auf praktische Weise angegangen sind.

Die Benchmarking-Ergebnisse zeigen, dass es kein einheitliches Modell zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im Sport gibt. Zu den bewährten Praktiken zählen schulbasierte Sportprogramme für Mädchen, frauenzentrierte Sportformate, Führungsakademien, Strategien für den Frauenfußball, inklusive Sportprogramme für Frauen mit Behinderungen, Kampagnen gegen Gewalt an Frauen, Mentoring-Modelle, Instrumente zur Selbsteinschätzung, Governance-Initiativen und Finanzierungsmechanismen.

Vorgeschlagene Inhalte sollten Folgendes umfassen:

- eine Einführung in den Benchmarking-Prozess;
- Überblick über die 16 WELEAD-Best-Practices;
- Arten von Best-Practices: Basisarbeit, Bildung, Politik, Governance, Inklusion, Sensibilisierung und digitale Instrumente;
- Erfolgsfaktoren, die über alle Praktiken hinweg identifiziert wurden;
- Herausforderungen und gewonnene Erkenntnisse;
- Übertragbarkeit der Best-Practices auf die WELEAD-Länder; und
- wie man eine bewährte Praxis an den lokalen Kontext anpasst.

Das Modul sollte die bewährten Praktiken nicht nur beschreibend darstellen. Es sollte sie als Lernbeispiele nutzen. Die Teilnehmenden sollten ausgewählte Praktiken analysieren, deren Erfolgsfaktoren identifizieren, diskutieren, was auf ihren eigenen Kontext übertragen werden könnte, und über mögliche Anpassungen nachdenken.

Ein praktisches Ergebnis dieses Moduls könnte eine Vorlage zur Fallstudienanalyse sein, in der die Teilnehmer*innen eine bewährte Praxis hinsichtlich Zielgruppe, behandeltem Problem, Aktivitäten, Erfolgsfaktoren, Übertragbarkeit und Relevanz für ihre eigene Gemeinschaft bewerten.

9.3. Konzeption und Durchführung von Sportveranstaltungen für Frauen (Modul 3)

Dieses Modul ist besonders wichtig, da das WELEAD-Projekt vorsieht, dass die Teilnehmerinnen zu aktiven Organisatorinnen von Sportveranstaltungen für andere Frauen und deren Familien werden. Die Umfrageergebnisse zeigten, dass die Konzeption und das Management von Sportveranstaltungen zu den Bereichen gehören, in denen zusätzlicher praktischer Schulungsbedarf besteht.

Das Modul soll eine schrittweise Anleitung zur Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Breitensportveranstaltung für Frauen bieten. Es soll den Teilnehmerinnen helfen, von einer Idee zu einem realistischen Veranstaltungsplan zu gelangen, der in ihrem lokalen Kontext umgesetzt werden kann.

Zu den vorgeschlagenen Inhalten sollten gehören:

- Zweck und Arten von frauenzentrierten Breitensportveranstaltungen;
- Ermittlung von Zielgruppen und den Bedürfnissen der Gemeinschaft;
- Festlegung der Veranstaltungsziele und der erwarteten Ergebnisse;
- Auswahl von Aktivitäten und deren Anpassung an unterschiedliche Teilnehmerinnen;
- Planung von Logistik, Veranstaltungsort, Ausrüstung, Zeitplan und Aufgabenverteilung;
- Koordination von Freiwilligen und Mitarbeitern;
- Risikomanagement und Schutzmaßnahmen;
- Familienfreundliche und inklusive Gestaltung der Veranstaltung;
- Kommunikation und Werbung für die Veranstaltung; sowie
- Auswertung und Nachbereitung.

Die Best Practices liefern mehrere nützliche Beispiele für dieses Modul. „Catch'n Serve Ball" zeigt, wie ein Sportformat an die Bedürfnisse von Frauen angepasst werden kann. *„Kick mit Wien"*

verdeutlicht den Wert einer barrierefreien, niederschwelligen Teilnahme. „Hits only for the Ball“ zeigt, wie Sportveranstaltungen auch soziale Botschaften und Sensibilisierungskampagnen vermitteln können. Das inklusive „Catch’n Serve Ball“-Programm veranschaulicht, wie Veranstaltungen für Frauen mit Behinderungen angepasst werden können.

Ein praktisches Ergebnis dieses Moduls könnte eine Vorlage zur Planung von Sportveranstaltungen sein, die Veranstaltungsziele, Zielgruppe, Aktivitäten, Rollen, Ressourcen, Kommunikationsplan, Risikoüberlegungen und Bewertungskriterien umfasst.

9.4. Führung im Sport, persönliche Entwicklung und Kommunikation (Modul 4)

Dieses Modul sollte sich auf die persönliche Führungskräfteentwicklung und Kommunikation als zentrale Führungskompetenz konzentrieren. Die Umfrage ergab relativ stark eingeschätzte Führungs- und Kommunikationskompetenzen, zeigte jedoch auch, dass viele Frauen noch nie eine Führungsrolle im Sport innegehabt hatten. Dies deutet auf eine Kluft zwischen Führungspotenzial und tatsächlicher Beteiligung in Führungspositionen hin.

Das Modul sollte den Teilnehmerinnen daher helfen, ihr Führungspotenzial zu erkennen, Selbstvertrauen aufzubauen und zu verstehen, wie Führung auf unterschiedliche Weise zum Ausdruck kommen kann. Führung sollte nicht nur als das Innehen einer formellen Position dargestellt werden. Sie sollte auch die Motivation anderer, die Organisation von Aktivitäten, die Unterstützung der Teilnehmerinnen, die Kommunikation mit Interessengruppen, das Vorleben als Vorbild und die Mitwirkung an Entscheidungsprozessen umfassen.

Kommunikation sollte in dieses Modul integriert werden, da die Umfrage ergab, dass die Befragten die Bedeutung der Kommunikation für die Steigerung der Beteiligung von Frauen am Sport nachdrücklich anerkannten. Kommunikation ist unerlässlich, um Teilnehmerinnen zu motivieren, Sportinitiativen zu fördern, Familien und Gemeinschaften einzubinden, mit Interessengruppen zusammenzuarbeiten und die Sichtbarkeit von Frauen im Sport zu erhöhen.

Vorgeschlagene Inhalte sollten Folgendes umfassen:

- verschiedene Bedeutungen von Führung im Breitensport;
- persönliche Führungsstärken und Selbstvertrauen;
- Entscheidungsfindung und Verantwortung;
- Teamarbeit und Motivation;
- Konfliktmanagement;
- Vorbildfunktion und Mentoring;
- Kommunikation als Führungskompetenz;
- Kommunikation mit Frauen, Familien, Jugendlichen, Freiwilligen und Interessengruppen;
- öffentliches Sprechen und Präsentation von Sportinitiativen;
- Nutzung von sozialen Medien und lokalen Medien; sowie
- Sichtbarkeit des Frauensports und von weiblichen Führungskräften.

Das Modul sollte partizipative Methoden wie Selbstreflexion, Rollenspiele, Gruppendiskussionen und praktische Kommunikationsübungen nutzen. Die Teilnehmerinnen sollten üben, eine Initiative vorzustellen, zu erklären, warum die Beteiligung von Frauen wichtig ist, und mit verschiedenen Zielgruppen zu kommunizieren.

Ein praktisches Ergebnis dieses Moduls könnte ein persönlicher Führungs- und Kommunikationsplan sein, in dem jede Teilnehmerin ihre Führungsstärken, Entwicklungsbereiche, Kernbotschaften, Zielgruppen und nächsten Schritte definiert.

9.5. Breitensport auf internationaler Ebene und gesellschaftliches Engagement (Modul 5)

Dieses Modul sollte den lokalen Breitensport mit übergeordneten europäischen und internationalen Rahmenbedingungen verknüpfen. Die Umfrage ergab, dass die Befragten die Rolle des Breitensports für soziale Inklusion und Empowerment sehr gut verstehen, jedoch weniger Verständnis dafür haben, wie Breitensportinitiativen auf EU- und internationaler Ebene miteinander verbunden sind.

Das Modul sollte daher erläutern, wie lokale Sportinitiativen mit übergeordneten Prioritäten wie Geschlechtergleichstellung, sozialer Inklusion, Sport für alle, Gesundheit, Gemeindeentwicklung und europäischer Zusammenarbeit verknüpft sind. Es sollte den Teilnehmerinnen verdeutlichen, dass der Breitensport keine isolierte lokale Aktivität ist, sondern Teil eines umfassenderen Feldes aus Politik, Finanzierung, Vernetzung und internationalem Austausch.

Vorgeschlagene Inhalte sollten Folgendes umfassen:

- Konzept und Wert des Breitensports;
- Sport für alle und inklusive Teilhabe;
- Breitensport als Instrument für soziale Inklusion und Empowerment;
- Führungsrollen von Frauen in lokalen Sportgemeinschaften;
- Bestandsaufnahme der Gemeinschaft und Einbindung von Interessengruppen;
- europäische und internationale Initiativen im Breitensport;
- Zusammenarbeit mit Schulen, Kommunen, NGOs, Vereinen und Verbänden;
- Beispiele für gemeindebasierte Sportinitiativen; und
- Anpassung internationaler Beispiele an lokale Gegebenheiten.

Die Benchmarking-Beispiele liefern nützliche Ansätze für die Einbindung der Gemeinschaft, wie beispielsweise „Her Game Basketball“, *„Kick mit Wien*“, das „Girls' Football Festival“, „Catch'n Serve Ball“ sowie inklusive Sportaktivitäten für Frauen mit Behinderungen. Diese Beispiele zeigen, wie der Breitensport Familien, Schulen, lokale Gemeinschaften, Vereine, NGOs und öffentliche Einrichtungen einbinden kann.

Ein praktisches Ergebnis dieses Moduls könnte eine Karte zur Einbindung der Gemeinschaft sein, auf der die Teilnehmenden lokale Akteure, mögliche Partner, Zielgruppen, verfügbare Ressourcen und Möglichkeiten zur Förderung der Teilhabe und Führungsrolle von Frauen durch Sport identifizieren.

9.6. Finanzmanagement und Geschäftsplanung im Sport (Modul 6)

Dieses Modul sollte einen der deutlichsten, in der Umfrage identifizierten Schulungsbedarfe behandeln. Finanzmanagement und Nachhaltigkeit waren der Themenbereich mit der niedrigsten Bewertung, wobei das Selbstvertrauen bei der Identifizierung von Finanzierungsquellen und der Erstellung von Budgets für Sportinitiativen besonders gering war.

Das Modul sollte einfach und praxisorientiert gestaltet sein. Sein Ziel ist es nicht, die Teilnehmer zu Finanzexperten auszubilden, sondern ihnen zu helfen, grundlegende Finanzkonzepte zu verstehen und diese auf kleine Basissportaktivitäten, Veranstaltungen und Projekte anzuwenden.

Vorgeschlagene Inhalte sollten Folgendes umfassen:

- grundlegende Finanzkonzepte im Breitensport;
- Ermittlung von Kosten und Ressourcen;
- Erstellung eines einfachen Budgets;
- Einnahmequellen und Finanzierungsmöglichkeiten;
- lokale Partnerschaften und Sponsoring;
- öffentliche Ausschreibungen und Kleinzuschüsse;
- europäische Fördermöglichkeiten;
- Nachhaltigkeitsplanung;
- finanzielle Verantwortlichkeiten und Transparenz; sowie
- grundlegende Geschäftsplanung für Sportinitiativen.

Das Modul sollte eher auf praktische Übungen als auf technische Finanztheorie setzen. Die Teilnehmenden sollen lernen, Kosten abzuschätzen, mögliche Ressourcen zu identifizieren, ein einfaches Veranstaltungs- oder Projektbudget zu erstellen und darüber nachzudenken, wie eine Aktivität nach der anfänglichen Unterstützung fortgeführt werden kann. Best-Practice-Beispiele wie FIGAP und FAMS sind für dieses Modul besonders relevant, da sie die Bedeutung von Finanzierungsmechanismen, Kapazitätsaufbau, Nachhaltigkeit und Unterstützung für von Frauen geführte Sportinitiativen verdeutlichen.

Ein praktisches Ergebnis dieses Moduls könnte ein einfacher Budget- und Nachhaltigkeitsplan sein, in dem die Teilnehmenden die zu erwartenden Kosten berechnen, mögliche Einnahme- oder Förderquellen identifizieren und Maßnahmen für die langfristige Fortführung einer Sportinitiative vorschlagen.

9.7. Projektgestaltung, Evaluation und Kompetenzanerkennung (Modul 7)

Dieses Modul soll den Teilnehmenden helfen, Ideen in strukturierte Sportinitiativen oder kleine Projekte umzusetzen. Außerdem soll es die Projektgestaltung mit Evaluation, Lernergebnissen, Kompetenzanerkennung und Karrierewegen verknüpfen.

Die Umfrage ergab, dass sich die Befragten im Allgemeinen in der Lage fühlen, über ihr Lernen und ihre persönliche Entwicklung zu reflektieren, viele jedoch möglicherweise Unterstützung benötigen, um Kompetenzen in konkrete nächste Schritte umzusetzen. Die WELEAD Academy sollte den Teilnehmerinnen daher helfen zu verstehen, was sie gelernt haben, wie sie es anwenden können und wie es sie in zukünftigen Führungsrollen unterstützen kann.

Vorgeschlagene Inhalte sollten Folgendes umfassen:

- Ermittlung eines Problems oder Bedarfs in der Gemeinschaft;
- Festlegung von Projektzielen;
- Identifizierung von Zielgruppen;
- Planung von Aktivitäten und Ergebnissen;
- Festlegung einfacher Indikatoren;
- grundlegende Überwachung und Bewertung;
- Einholen von Feedback von den Teilnehmenden;
- Berichterstattung und Lernen aus den Ergebnissen;
- Anerkennung der durch Sport erworbenen Kompetenzen;
- Verknüpfung der Lernergebnisse mit EQF-orientierten Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen; sowie
- persönliche Karriere- und Führungskräfteplanung.

Dieses Modul sollte in direktem Zusammenhang mit den Evaluierungsfragebögen stehen, die im Rahmen von T2.7 entwickelt werden. Die Teilnehmenden sollten verstehen, dass die Evaluierung nicht nur eine administrative Anforderung ist, sondern auch eine Möglichkeit darstellt, Lernergebnisse anzuerkennen, Aktivitäten zu verbessern und Wirkungen nachzuweisen. Best-Practice-Beispiele wie YOULEAD, SWOST, TWOST, Women4Sport und FIGAP liefern nützliche Beispiele für strukturierte Projektgestaltung, Instrumente, Evaluierung, Aktionspläne, Monitoring und Organisationsentwicklung.

Ein praktisches Ergebnis dieses Moduls könnte ein Miniprojektkonzept und eine Selbsteinschätzung der Kompetenzen sein, bei der die Teilnehmer eine kleine Initiative definieren, einschließlich ihrer Ziele, Zielgruppe, Aktivitäten, erwarteten Ergebnisse, Evaluierungsmethode und der Kompetenzen, die sie voraussichtlich entwickeln oder anwenden werden.

9.8. Allgemeine Ausbildungslogik

Die sieben Module sollten als zusammenhängender Lernpfad konzipiert werden. Modul 1 stellt das Problem und die wichtigsten Defizite vor. Modul 2 liefert praktische Anregungen anhand von Best-Practice-Beispielen. Modul 3 unterstützt die Teilnehmerinnen bei der Konzeption von frauenzentrierten Sportveranstaltungen. Modul 4 fördert persönliche Führungs- und

Kommunikationskompetenzen. Modul 5 verbindet den Breitensport mit kommunalen und internationalen Rahmenbedingungen. Modul 6 stärkt Finanz- und Nachhaltigkeitskompetenzen. Modul 7 unterstützt die Teilnehmerinnen dabei, Projekte zu konzipieren, Ergebnisse zu bewerten und Kompetenzen zu erkennen. Zusammen sollen diese Module Frauen nicht nur darauf vorbereiten, Führung im Sport zu verstehen, sondern auch, sie auszuüben. Die WELEAD Academy soll den Teilnehmerinnen helfen, den Schritt vom Bewusstsein zum Handeln zu vollziehen: vom Erkennen von Hindernissen über das Lernen aus Best Practices bis hin zur Konzeption von Aktivitäten, der Kommunikation mit Gemeinschaften, dem Ressourcenmanagement und der Entwicklung eigener Führungswege.

Die Module sollen zudem Trainer*innen und Breitensportorganisationen unterstützen. Trainer*innen sollen in der Lage sein, die Materialien zur Begleitung der weiblichen Teilnehmerinnen zu nutzen, während Sportorganisationen dazu ermutigt werden sollen, inklusivere und unterstützendere Umgebungen für weibliche Führungskräfte zu schaffen.

Aus diesem Grund sollte jedes Modul Folgendes enthalten:

- klare Lernziele;
- erwartete Lernergebnisse;
- zugängliche theoretische Grundlagen;
- Beispiele aus Umfrageergebnissen und Best Practices;
- praktische Übungen;
- Fragen zur Reflexion;
- Vorlagen oder Hilfsmittel;
- Bewertungselemente;
- Verweise auf den übergreifenden Kompetenzrahmen der WELEAD Academy.

Diese Struktur gewährleistet, dass das WELEAD-Capacity-Kit evidenzbasiert, praxisorientiert, übertragbar und direkt auf die im Rahmen des WP2-Forschungsprozesses ermittelten Bedürfnisse abgestimmt ist.

10. Schlussfolgerungen

Dieser Forschungsbericht wurde im Rahmen des Arbeitspakets 2 (WP2) des WELEAD-Projekts erstellt, um eine evidenzbasierte Grundlage für die Entwicklung der WELEAD-Akademie und des WELEAD-Capacity-Kits zu schaffen. Der Bericht kombiniert zwei sich ergänzende Evidenzquellen: den in den vier Pilotländern erhobenen Umfragedatensatz und das Benchmarking von 16 Best-Practice-Beispielen in den Bereichen Frauen in Führungspositionen, Geschlechtergleichstellung, Empowerment, Inklusion und Breitensport.

Die Umfrageergebnisse bestätigen, dass die Führungsrolle von Frauen im Sport durch eine Kombination aus individuellen, organisatorischen, sozialen und strukturellen Faktoren beeinflusst wird. Viele Befragte verfügen bereits über einschlägige Sporterfahrung und sehen in sich selbst Führungspotenzial, doch die Mehrheit hat bisher noch keine Führungsrolle im Sport innegehabt. Dies deutet darauf hin, dass die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen mehr als nur Motivation erfordert: Sie erfordert praktisches Training, die Stärkung des Selbstvertrauens, Vorbilder, Mentoring, organisatorische Unterstützung und klarere Möglichkeiten, Führungswege einzuschlagen. Als wichtigste Hindernisse wurden in der Umfrage familiäre Verpflichtungen, Zeitmangel, Geschlechterstereotypen, mangelnde organisatorische Unterstützung, fehlende Möglichkeiten, mangelndes Selbstvertrauen, finanzielle Engpässe und eingeschränkter Zugang zu Fortbildungsangeboten identifiziert. Diese Hindernisse zeigen, dass die Führungsrolle von Frauen im Sport nicht allein durch den Aufbau individueller Kompetenzen angegangen werden kann. Sportorganisationen und lokale Gemeinschaften müssen zudem inklusivere, flexiblere und unterstützendere Umgebungen für Frauen schaffen. Die Umfrage deckte zudem einen klaren Fortbildungsbedarf auf. Finanzmanagement und Nachhaltigkeit erwiesen sich als der schwächste Kompetenzbereich, während auch die Konzeption von Sportveranstaltungen und Kenntnisse über Fördermöglichkeiten Aufmerksamkeit erfordern. Gleichzeitig zeigten die Befragten relativ starke, selbst eingeschätzte Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Führung, Breitensport und persönliche Reflexion. Diese Stärken sollten als Ansatzpunkte für die weitere Führungskräfteentwicklung genutzt werden.

Der Vergleich von 16 Best-Practice-Beispielen bestätigte, dass die Führungsrolle von Frauen im Sport durch unterschiedliche, sich jedoch ergänzende Ansätze gefördert werden kann. Zu den erfolgreichen Praktiken zählen barrierefreie Breitensportformate, Führungsakademien, Mentoring-Modelle, frauenzentrierte Sportprogramme, inklusive Sportaktivitäten, Sensibilisierungskampagnen, Strategien auf Verbandsebene, Governance-Instrumente, digitale Plattformen, Fördermechanismen und geschlechtssensible Trainingsmethoden. Diese Praktiken zeigen, dass die Führungsrolle von Frauen gestärkt wird, wenn Teilhabe, Bildung, Sichtbarkeit, institutionelle Unterstützung und praktische Möglichkeiten miteinander kombiniert werden.

Die vergleichende Analyse in Österreich, Bosnien und Herzegowina, Italien und Montenegro zeigt, dass viele Hindernisse länderübergreifend bestehen, sich die nationalen Kontexte jedoch auch unterscheiden. Österreich und Bosnien und Herzegowina wiesen ein höheres Maß an Führungserfahrung und Interesse an künftigen Führungsaufgaben auf, während in Montenegro ein stärkerer Bedarf an Motivation und Unterstützung bei der Führungskarriere bestand. In Italien wurden die Bedeutung familiärer Verpflichtungen, Zeitmangel, Inklusion und soziales Engagement hervorgehoben. Diese Unterschiede legen nahe, dass die WELEAD-Akademie einen gemeinsamen europäischen Rahmen mit nationalen und lokalen Anpassungen verbinden sollte. Der Bericht empfiehlt daher, dass die WELEAD-Akademie praxisorientiert, partizipativ, inklusiv und direkt mit den Realitäten des Breitensports verbunden sein sollte. Sie sollte Teilnehmerinnen, Trainerinnen, Ausbilderinnen und Sportorganisationen unterstützen. Sie sollte die 16 Best-Practice-Beispiele als Fallstudien nutzen und die Umfrageergebnisse in Lernziele, Übungen, Vorlagen und Bewertungsinstrumente umsetzen.

Die sieben Schulungsmodule sollten einen kohärenten Weg vom Bewusstsein zum Handeln bilden. Die Teilnehmerinnen sollten zunächst die wichtigsten geschlechtsspezifischen Lücken

verstehen, dann aus den Best-Practice-Beispielen lernen, frauenzentrierte Sportveranstaltungen konzipieren, Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten entwickeln, den Breitensport mit kommunalen und internationalen Rahmenbedingungen verknüpfen, grundlegende Kompetenzen in Finanz- und Unternehmensplanung erwerben und schließlich Projekte entwerfen, Ergebnisse bewerten und Kompetenzen anerkennen.

Zusammenfassend zeigt der Forschungsprozess von WP2, dass WELEAD über eine solide Evidenzbasis für die Entwicklung relevanter und übertragbarer Schulungsmaterialien verfügt. Durch die Kombination empirischer Erkenntnisse mit praktischen Beispielen aus Europa und darüber hinaus kann das Projekt ein „Capacity Kit“ erstellen, das auf reale Bedürfnisse eingeht und Frauen dabei unterstützt, sichtbarere, selbstbewusstere und aktivere Führungskräfte im Breitensport zu werden.

11. Literaturverzeichnis

Rat der Europäischen Union. (2024). *Entschließung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten zum Arbeitsplan der Europäischen Union für den Sport (1. Juli 2024–31. Dezember 2027)* (C/2024/3527). *Amtsblatt der Europäischen Union*. https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2024/3527/oj/eng

Europäische Kommission. (2020). *Eine Union der Gleichstellung: Strategie zur Gleichstellung der Geschlechter 2020–2025* (COM(2020) 152 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A2020%3A152%3AFIN

Europäische Kommission. (23. Mai 2024). *Verabschiedung des neuen EU-Arbeitsplans für den Sport (2024–2027).* https://sport.ec.europa.eu/whats-new/news/adoption-of-new-eu-work-plan-for-sport-2024-2027

Europäische Kommission. (7. März 2025). *Der EU-Fahrplan für Frauenrechte: Ein neuer Impuls für die Gleichstellung der Geschlechter.* https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-roadmap-womens-rights-renewed-push-gender-equality-2025-03-07_en

Europäische Kommission. (2026). *Strategie zur Gleichstellung der Geschlechter 2026–2030* (KOM(2026) 113 endgültig). https://commission.europa.eu/document/1f5fa936-9fba-4435-93f5-32fa220bac82_en

Internationales Olympisches Komitee. (2021). *Olympische Agenda 2020+5: 15 Empfehlungen.* https://www.olympics.com/ioc/documents/international-olympic-committee/olympic-agenda-2020-plus-5

UN Women. (2020). *Rahmenwerk „Sport für die Generation der Gleichstellung“: Förderung der Umsetzung der Aktionsplattform von Peking durch die Kraft des Sportökosystems.* https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/News%20and%20events/Stories/2020/Sport-GenerationEquality.pdf

UNESCO. (2015). *Internationale Charta für Leibeserziehung, körperliche Aktivität und Sport.* https://www.unesco.org/en/legal-affairs/international-charter-physical-education-physical-activity-and-sport

UNESCO. (2017). *Aktionsplan von Kasan.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252725

UNESCO. (2021). *Fit for Life: Sport als Motor für inklusive, friedliche und resiliente Gesellschaften.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379910

Vereinte Nationen. (1995). *Erklärung und Aktionsplattform von Peking.* https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/beijing-declaration-and-platform-for-action

Generalversammlung der Vereinten Nationen. (1979). *Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau* (A/RES/34/180). https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/

Generalversammlung der Vereinten Nationen. (2015). *Unsere Welt verändern: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung* (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

Anhang 1. WELEAD-Fragebogen

WELEAD-Fragebogen

Dieser Fragebogen dient dazu, Informationen von weiblichen Teilnehmerinnen, Trainerinnen und Interessengruppen zu sammeln, die im Breitensport tätig oder daran interessiert sind. Ziel ist es, ein besseres Verständnis der aktuellen Situation von Frauen in Führungspositionen im Sport zu erlangen, einschließlich bestehender Herausforderungen, Chancen und Schulungsbedürfnissen auf nationaler und europäischer Ebene.

Die Ergebnisse werden dazu beitragen, Lücken in Bezug auf Fähigkeiten, Wissen und Unterstützungssysteme zu identifizieren, die die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen im Breitensport einschränken könnten. Außerdem werden sie Einblicke in persönliche Erfahrungen, Wahrnehmungen der Gleichstellung der Geschlechter und den Zugang zu Führungspositionen liefern.

Die gesammelten Daten werden ausschließlich für die Entwicklung des WELEAD-Ausbildungsprogramms und damit verbundener Projektaktivitäten verwendet. Sie werden die Erstellung relevanter, inklusiver und evidenzbasierter Ausbildungsmodule sowie die Ermittlung und den Vergleich bewährter Verfahren unterstützen, die die Führungsrolle und Beteiligung von Frauen im Sport in ganz Europa stärken können.

ABSCHNITT A – Hintergrund und Teilnahmekontext

A1. Geschlecht:			
☐ Männlich	☐ Weiblich	☐ Möchte ich nicht angeben	
A2. Alter:			
☐ 18–25	☐ 26–35	☐ 36–45	☐ 46+
A3. Bildungsniveau:			
☐ Sekundarschule	☐ Bachelor	☐ Master	
☐ Doktor	☐ Sonstiges:	☐ Möchte ich nicht angeben	
A4. Aktueller Status:			
☐ Student*in	☐ Arbeitslos	☐ Berufstätig	
A5. Wie betreiben Sie derzeit Sport? (Sie können mehrere Antworten auswählen)			
☐ Ich treibe derzeit keinen Sport	☐ In meiner Freizeit (persönliche Aktivität)	☐ Mitglied in einem Sportverein/Sportverband	☐ Ehrenamtlich im Sport tätig
☐ Trainerinnen/Ausbilderinnen	☐ Sportmanagement /Verwaltung	☐ Vorstands-/Entscheidungsfunktion	☐ Sonstiges:
A6. Wie viele Jahre Erfahrung haben Sie im Sportbereich (als Teilnehmende, Ehrenamtliche, Trainer*innen oder Mitarbeitende)?			
☐ Keine	☐ <2	☐ 2–5	☐ 5+
A7. In welcher Sportart sind Sie hauptsächlich aktiv?			
☐ Einzelsport	☐ Mannschaftssport		
☐ Beides	☐ Derzeit nicht aktiv		
A8. Auf welchem Level betreiben Sie Ihre Sportart hauptsächlich?			
☐ Freizeitsport	☐ Amateur		
☐ Profi	☐ Derzeit nicht aktiv		
A9. Haben Sie jemals eine Führungsrolle im Sport innegehabt (formell oder informell)?			
☐ Ja	☐ Nein		
A10. Sind Sie daran interessiert, in Zukunft eine Führungsrolle im Sport zu übernehmen?			
☐ Ja	☐ Nein	☐ Vielleicht	

A11. Gibt es in Ihrem persönlichen Umfeld jemanden, der eine Führungsposition im Sport innehat oder innehatte?	
☐ Nein	☐ Ja – Familienmitglieder
☐ Ja – FreundInnen/KollegInnen	☐ Ja – beides

A12. Fühlen Sie sich dabei unterstützt, Führungsrollen im Sport zu übernehmen?	
☐ Vollständig unterstützt	☐ Teilweise unterstützt
☐ Kaum unterstützt	☐ Überhaupt nicht unterstützt

A13. Welche Hindernisse schränken Ihrer Meinung nach die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen im Sport ein? (wählen Sie bis zu 3 aus)		
☐ Zeitmangel	☐ Familienpflichten	☐ Mangelndes Selbstvertrauen
☐ Mangelnde Möglichkeiten	☐ Geschlechterstereotype	☐ Mangelnde Unterstützung durch Organisationen
☐ Finanzielle Einschränkungen	☐ Mangelnde Ausbildungsmöglichkeiten	☐ Sonstiges:

ABSCHNITT B – Gleichstellung der Geschlechter und Hindernisse

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie der vorgeschlagenen Aussage zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie die entsprechende Zahl auf der Werteskala neben jeder Aussage einkreisen.	**Stimme überhaupt nicht zu**		**Neutral**	**Stimme voll und ganz zu**	
B1. Ich bin mir der wichtigsten Hindernisse bewusst, denen Frauen beim Zugang zu Führungspositionen im Sport gegenüberstehen.	1	2	3	4	5
B2. Ich verstehe, wie sich Geschlechterstereotypen auf die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen im Sport auswirken.	1	2	3	4	5
B3. Ich kann konkrete Beispiele für geschlechtsspezifische Ungleichheit in Sportorganisationen benennen.	1	2	3	4	5
B4. Ich bin mir der bestehenden Richtlinien oder Initiativen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter im Sport bewusst.	1	2	3	4	5

ABSCHNITT C – Führungskompetenzen im Sport

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie der vorgeschlagenen Aussage zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie die entsprechende Zahl auf der Werteskala neben jeder Aussage einkreisen.	**Stimme überhaupt nicht zu**		**Neutral**	**Stimme voll und ganz zu**	
C1. Ich fühle mich sicher dabei, Verantwortung innerhalb einer Sportgruppe oder -organisation zu übernehmen.	1	2	3	4	5
C2. Ich kann andere motivieren, auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten.	1	2	3	4	5
C3. Ich bin in der Lage, Konflikte innerhalb eines Teams zu bewältigen.	1	2	3	4	5
C4. Ich kann Entscheidungen treffen, die Fairness, Effizienz und Gruppenbedürfnisse in Einklang bringen.	1	2	3	4	5
C5. Ich fühle mich bereit, anderen Frauen im Sport als Vorbild zu dienen.	1	2	3	4	5

ABSCHNITT D – Breitensport auf lokaler und internationaler Ebene

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie der vorgeschlagenen Aussage zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie die entsprechende Zahl auf der Werteskala neben jeder Aussage einkreisen.	**Stimme überhaupt nicht zu**	**Neutral**	**Stimme voll und ganz zu**

D1. Ich verstehe die Rolle des Breitensports für die soziale Integration.	1	2	3	4	5
D2. Ich kann erklären, wie Sport benachteiligte Gruppen stärken kann.	1	2	3	4	5
D3. Ich bin in der Lage, lokale Gemeinschaften durch sportliche Aktivitäten einzubinden.	1	2	3	4	5
D4. Ich verstehe, wie Breitensportinitiativen auf EU- und internationaler Ebene miteinander verbunden sind.	1	2	3	4	5

ABSCHNITT E – Gestaltung von Sportveranstaltungen

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie der vorgeschlagenen Aussage zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie die entsprechende Zahl auf der Werteskala neben jeder Aussage einkreisen.	**Stimme überhaupt nicht zu**		**Neutral**	**Stimme voll und ganz zu**	
E1. Ich kenne die wichtigsten Schritte, die zur Organisation einer Sportveranstaltung erforderlich sind.	1	2	3	4	5
E2. Ich kann eine Sportveranstaltung für Frauen und Familien planen.	1	2	3	4	5
E3. Ich bin in der Lage, Aufgaben zu verteilen und Freiwillige oder Mitarbeitende zu koordinieren.	1	2	3	4	5
E4. Ich kann potenzielle Risiken und Lösungen bei der Organisation von Veranstaltungen erkennen.	1	2	3	4	5
E5. Ich fühle mich in der Lage, den Erfolg einer Sportveranstaltung zu beurteilen.	1	2	3	4	5

ABSCHNITT F – Kommunikations- und PR-Management

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie der vorgeschlagenen Aussage zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie die entsprechende Zahl auf der Werteskala neben jeder Aussage einkreisen.	**Stimme überhaupt nicht zu**		**Neutral**	**Stimme voll und ganz zu**	
F1. Ich fühle mich sicher dabei, Sportaktivitäten in der Öffentlichkeit zu bewerben.	1	2	3	4	5
F2. Ich kann effektiv mit verschiedenen Zielgruppen (Frauen, Familien, Jugendliche) kommunizieren.	1	2	3	4	5
F3. Ich bin in der Lage, soziale Medien zur Förderung von Sportinitiativen zu nutzen.	1	2	3	4	5
F4. Ich kann mit lokalen Medien oder Interessengruppen zusammenarbeiten, um die Sichtbarkeit von Sportveranstaltungen zu erhöhen.	1	2	3	4	5
F5. Ich verstehe, wie wichtig Kommunikation für die Steigerung der Beteiligung von Frauen am Sport ist.	1	2	3	4	5

ABSCHNITT G – Finanzmanagement und Nachhaltigkeit

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie der vorgeschlagenen Aussage zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie die entsprechende Zahl auf der Werteskala neben jeder Aussage einkreisen.	**Stimme überhaupt nicht zu**		**Neutral**	**Stimme voll und ganz zu**	
G1. Ich verstehe grundlegende Finanzkonzepte im Zusammenhang mit sportlichen Aktivitäten.	1	2	3	4	5
G2. Ich kann einen einfachen Finanzplan für eine Sportinitiative erstellen.	1	2	3	4	5
G3. Ich kenne mögliche Finanzierungsquellen für Breitensportprojekte.	1	2	3	4	5

G4. Ich kann Aktivitäten planen, die langfristig nachhaltig sind.	1	2	3	4	5

ABSCHNITT H – Kompetenzbewertung und Karrierewege

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie der vorgeschlagenen Aussage zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie die entsprechende Zahl auf der Werteskala neben jeder Aussage einkreisen.	**Stimme überhaupt nicht zu**		**Neutral**	**Stimme voll und ganz zu**	
H1. Ich bin in der Lage, meine Lernfortschritte und Kompetenzen, die ich durch sportliche Aktivitäten erworben habe, zu bewerten.	1	2	3	4	5
H2. Ich kann die Fähigkeiten und Kompetenzen, die ich durch meine Erfahrungen als sportleitende Person erworben habe, klar benennen.	1	2	3	4	5
H3. Ich bin in der Lage, meine persönliche und berufliche Entwicklung im Sport kritisch zu reflektieren.	1	2	3	4	5
H4. Ich bin zuversichtlich, die nächsten Schritte für meine berufliche Zukunft oder meine Führungslaufbahn im Sport festlegen zu können.	1	2	3	4	5

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage.

Anhang 2. Formular zum Benchmarking bewährter Verfahren

WELEAD-Formular zum Benchmarking bewährter Verfahren

EINLEITUNG

Das WELEAD-Projekt zielt darauf ab, die Rolle von Frauen in der Gesellschaft durch die Entwicklung von Führungskompetenzen im Sport zu stärken, mit besonderem Fokus auf arbeitslose und inaktive Frauen. Das Projekt stärkt die Kapazitäten von Breitensportorganisationen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter, von Führungskompetenzen und einer inklusiven Teilhabe am Sport.

Im Rahmen von Task 2.3 – Benchmarking bewährter Verfahren – identifizieren und analysieren die Partner erfolgreiche Initiativen aus Europa und darüber hinaus, die Folgendes fördern:

- Führungsrollen von Frauen im Sport;
- Gleichstellung der Geschlechter in Sportorganisationen;
- Soziale Inklusion durch Sport;
- Empowerment arbeitsloser/inaktiver Frauen; und
- Kapazitätsaufbau von Breitensportorganisationen.

Die gesammelten Verfahren fließen ein in: WELEAD-Schulungsinhalte; die Entwicklung der Akademie; das Sensibilisierungs-Toolkit; und den Benchmarking-Bericht.

ANLEITUNG

Bitte füllen Sie ein Formular pro bewährtem Verfahren aus.

Die Partner sollten mindestens vier (4) bewährte Verfahren pro Land einreichen (national oder international).

Bewährte Verfahren können sein: Projekte; Programme; Politiken; Ausbildungsmodelle; Bildungsinstrumente; Führungsinitiativen; und gemeinschaftliche Sportinitiativen.

Frist: 11. Mai 2026

Einzureichen an:

☐ Stevo Popovic: stevop@ucg.ac.me

☐ Cosimo Renzi: renzi.cosimo87@gmail.com (in Kopie)

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Allgemeine Informationen

Titel des bewährten Verfahrens:

Land und Standort(e):

Verantwortliche Organisation(en):

Umsetzungsjahr(e):

Status:

☐ Laufend
☐ Abgeschlossen
☐ Pilotinitiative

Zielgruppen

Wer profitiert von diesem Verfahren? (alle Zutreffenden ankreuzen)

☐ Frauen und Mädchen
☐ Arbeitslose/inaktive Frauen
☐ Junge Frauen (unter 30)
☐ Erwachsene Frauen
☐ Trainerinnen/Trainer
☐ Sportvereinsleitung
☐ Sportorganisationen
☐ NGOs
☐ Öffentliche Institutionen
☐ Lokale Gemeinschaften
☐ Familien
☐ Sonstiges:

Altersgruppe(n):

Sportbereich/Disziplin:

Adressiertes Problem bzw. adressierter Bedarf

Welche Herausforderung wird durch dieses Verfahren adressiert?

☐ Geschlechterungleichheit im Sport
☐ Geringe Beteiligung von Frauen
☐ Mangel an Frauen in Führungspositionen
☐ Arbeitslosigkeit/Inaktivität unter Frauen
☐ Mangel an Führungskompetenzen
☐ Eingeschränkter Zugang zu Sport
☐ Soziale Ausgrenzung
☐ Sonstiges:

Kurz beschreiben:

Hauptziele

Was sind die Hauptziele des Verfahrens (bis zu 1500 Zeichen)?

Beschreibung des Verfahrens (Kernaktivitäten)

Beschreiben Sie das Verfahren klar und deutlich:

Bitte einbeziehen:

☐ Methoden und Herangehensweise
☐ Ausbildungs-/Bildungselemente
☐ Führungskomponenten
☐ Sportaktivitäten
☐ Veranstaltungen oder Kampagnen
☐ Digitale Instrumente (falls vorhanden)

Ergebnisse und Wirkung

Was waren die wichtigsten Ergebnisse?

☐ Erhöhte Beteiligung von Frauen
☐ Verbesserte Führungskompetenzen
☐ Beschäftigungsmöglichkeiten
☐ Neue Partnerschaften
☐ Politische Wirkung
☐ Einbindung der Gemeinschaft
☐ Sonstiges:
Beschreiben Sie messbare Ergebnisse, sofern verfügbar:

Beteiligte Interessengruppen

Listen Sie die wichtigsten Interessengruppen und ihre Rollen auf:

Interessengruppe	**Rolle**

Erforderliche Ressourcen

Welche Ressourcen waren erforderlich?

Personelle Ressourcen:

Finanzielle Ressourcen (falls bekannt):

Einrichtungen/Ausstattung:

Digitale Instrumente/Plattformen:

Erfolgsfaktoren

Was hat dieses Verfahren erfolgreich gemacht?

Herausforderungen und gewonnene Erkenntnisse

Welche Schwierigkeiten traten auf, und was kann daraus gelernt werden?

Übertragbarkeit und Replikation

Kann dieses Verfahren in anderen Ländern oder Kontexten umgesetzt werden?

☐ Ja

☐ Teilweise

☐ Schwierig

Schlagen Sie vor, wie es für die WELEAD-Länder (IT, BA, ME, AT) angepasst werden könnte:

Innovative Elemente

Was ist an diesem Verfahren innovativ?

☐ Führungsansatz

☐ Methodik zur Gleichstellung der Geschlechter

☐ Ausbildungsinstrumente

☐ Digitales Lernen

☐ Einbindung der Gemeinschaft

☐ Partnerschaftsmodell

☐ Sonstiges:

Beschreibung:

Nachhaltigkeit

Wie ist das Verfahren langfristig nachhaltig?

☐ Institutionelle Unterstützung

☐ Finanzierungsmodell

☐ Politische Verankerung

☐ Einbindung von Freiwilligen

☐ Übertragbare Methodik

☐ Sonstiges:

Erläutern Sie:

Relevanz für WELEAD

Warum ist dieses Verfahren für WELEAD nützlich?

☐ Für die WELEAD-Akademie

☐ Für die Trainer*innenausbildung

☐ Für das Sensibilisierungs-Toolkit

☐ Für politische Empfehlungen

☐ Für das Modell für Sportveranstaltungen

☐ Für das Empowerment von Frauen

Erläutern Sie:

Zusätzliches Material

Bitte fügen Sie Fotos, Links, Berichte, Videos, Schulungsmaterialien, Webseiten bei (falls verfügbar):



Gefördert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und geben nicht notwendigerweise die Ansichten der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wieder. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

WELEAD

WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders

Project number: 101243483
Programme: Erasmus+ Sport – Capacity Building in the Field of Sport
Project acronym: WELEAD
Work Package: WP2 – Research, Training Design and Capacity Building Preparation
Deliverable: D2.1 Research Report
Lead beneficiary: University of Montenegro
Dissemination level: Public
Due date: Month 7
Language: English
Date: 31 July 2026

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Ministry of Regional-Investment Development and Cooperation with Non-Governmental Organizations

The views expressed in this publication are the sole responsibility of Western Balkan Sport Innovation Lab and its partners, and do not necessarily reflect the views of the Ministry of Regional-Investment Development and Cooperation with Non-Governmental Organisations from Montenegro.

Autori e contributi

Autori principali e redattori scientifici

- **Stevo Popovic**, Università del Montenegro, Montenegro
- **Marko Begovic**, Università del Montenegro, Montenegro

Gli autori principali sono stati responsabili della concettualizzazione e della struttura generale del report di ricerca, del coordinamento metodologico, dell'analisi consolidata dei dati, dell'interpretazione dei risultati, dell'integrazione dei risultati del questionario e dell'analisi comparativa, della stesura del report e della revisione scientifica del documento finale.

Coautore

- **Bojan Masanovic**, Università del Montenegro, Montenegro

Il coautore ha contribuito in modo sostanziale allo sviluppo della metodologia di ricerca, all'interpretazione dei risultati, alla preparazione o alla revisione di sezioni del report e all'approvazione della versione finale.

Indagine e raccolta dati

- **Austria** – CSIT: Samuel Szihn ed Elisabeth Speiser
- **Bosnia-Erzegovina** – NOC B&H e SMOC: Ema Habul, Dino Mujkic, Jana Carkadzic
- **Italia** – AiCS: Ester di Napoli e Monica Zibellini
- **Montenegro** – UoM & WBSI Lab: Novica Gardasevic, Mladen Vucic e Milovan Bulajic

I team nazionali hanno contribuito alla diffusione del questionario, al coinvolgimento dei partecipanti, alla raccolta dei dati a livello nazionale, alla selezione iniziale dei dati e alla preparazione dei rapporti nazionali di realizzazione del questionario, in conformità con le linee guida comuni WELEAD per la realizzazione dei sondaggi.

Raccolta delle migliori pratiche e analisi comparativa

- **Austria** – CSIT: Samuel Szihn
- **Bosnia-Erzegovina** – NOC B&H e SMOC: Ema Habul, Dino Mujkic, Jana Carkadzic
- **Italia** – AiCS: Ester di Napoli e Monica Zibellini
- **Montenegro** – UoM & WBSI Lab: Bojan Masanovic e Radenko Matic

Le migliori pratiche sono state individuate, documentate e valutate dalle organizzazioni partner di WELEAD utilizzando il modulo comune di analisi comparativa delle migliori pratiche WELEAD. I collaboratori hanno contribuito alla selezione e alla descrizione delle iniziative rilevanti e hanno fornito le informazioni utilizzate per l'analisi comparativa presentata in questo report.

Citazione suggerita

Popovic, S., Masanovic, B., & Begovic, M. (2026). *Report di ricerca WELEAD: Promuovere la leadership femminile nello sport*. Progetto WELEAD, Accordo di sovvenzione n. 101243483. Università del Montenegro.

Diritti d'autore e utilizzo

© 2026 Consorzio WELEAD.

La presente pubblicazione è stata realizzata nell'ambito del progetto WELEAD – WomEn LEADership in Sport: Promuovere la capacità delle società sportive di aumentare la partecipazione femminile in ruoli di leadership – cofinanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma Erasmus+ Sport e dal Ministero dello Sviluppo Regionale, degli Investimenti e della Cooperazione con le Organizzazioni Non Governative del Montenegro.

Il report può essere riprodotto e utilizzato a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga dato adeguato riconoscimento agli autori, al progetto WELEAD e alla fonte.

Utilizzo di strumenti assistiti dall'IA

Sono stati utilizzati strumenti generativi assistiti dall'IA per supportare la revisione linguistica, il perfezionamento stilistico, l'organizzazione strutturale e la preparazione di alcune bozze di formulazioni. Tutte le decisioni metodologiche, la verifica dei dati, l'analisi, l'interpretazione dei risultati e l'approvazione finale dei contenuti sono state effettuate dagli autori umani, che si assumono la piena responsabilità dell'accuratezza e dell'integrità del report.

Indice

1. Sintesi **6**

2. Introduzione **8**
2.1. Informazioni sul progetto WELEAD 8
2.2. Contesto internazionale 8
2.3. Finalità del report di ricerca 9
2.4. Ruolo del report nello sviluppo della WELEAD Academy 9

3. Metodologia **11**
3.1. Approccio generale alla ricerca 11
3.2. Progettazione e realizzazione dell'indagine 11
3.3. Campione e gruppi target 12
3.4. Elaborazione e analisi dei dati 12
3.5. Metodologia di analisi comparativa delle migliori pratiche 13
3.6. Considerazioni etiche e relative alla protezione dei dati 14
3.7. Limiti della ricerca 14

4. Principali risultati dell'indagine **16**
4.1. Profilo degli intervistati e contesto di partecipazione 16
4.2. Esperienza di leadership e aspirazioni future 17
4.3. Ostacoli percepiti alla leadership femminile nello sport 18
4.4. Parità di genere e consapevolezza degli ostacoli 19
4.5. Competenze di leadership e sviluppo personale 19
4.6. Sport di base e coinvolgimento della comunità 20
4.7. Progettazione e gestione di eventi sportivi 21
4.8. Gestione della comunicazione e delle relazioni pubbliche 21
4.9. Gestione finanziaria e sostenibilità 21
4.10. Valutazione delle competenze e percorsi di carriera 22
4.11. Modelli transnazionali 22

5. Principali lacune ed esigenze relative alla leadership femminile nello sport **24**
5.1. Lacune in termini di conoscenza e consapevolezza 24
5.2. Lacune in materia di leadership e fiducia in sé stesse 24
5.3. Lacune nel sostegno organizzativo e istituzionale 25
5.4. Equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, responsabilità familiari e vincoli di tempo 25
5.5. Esigenze in materia di comunicazione, visibilità e sostegno 25
5.6. Esigenze relative alla progettazione e alla gestione degli eventi sportivi 26
5.7. Esigenze relative alla gestione finanziaria e alla sostenibilità 26
5.8. Esigenze relative al riconoscimento delle competenze e ai percorsi di carriera 27
5.9. Esigenze di formazione trasversali 27

6. Analisi comparativa delle migliori pratiche **28**
6.1. Panoramica del processo di analisi comparativa 28
6.2. Migliori pratiche dall'Austria 29
6.3. Migliori pratiche dalla Bosnia-Erzegovina 30
6.4. Buone pratiche dall'Italia 31
6.5. Buone pratiche dal Montenegro 32
6.6. Insegnamenti trasversali tratti dalle migliori pratiche 34

7. Analisi comparativa tra paesi **35**
7.1. Somiglianze tra i paesi partner 35
7.2. Modelli e esigenze specifici per paese 36
7.3. Insegnamenti comparativi tratti dall'indagine e dall'analisi comparativa 37
7.4. Insegnamenti comparativi per la progettazione della formazione 38

8. Raccomandazioni per la WELEAD Academy **39**
8.1. Raccomandazioni generali 39
8.2. Raccomandazioni per allenatori e formatori 39
8.3. Raccomandazioni per le partecipanti 40
8.4. Raccomandazioni per le organizzazioni sportive di base 41
8.5. Raccomandazioni a livello di sistema e di politica 42
8.6. Raccomandazioni per la progettazione di materiali didattici 43

9. Implicazioni dirette per i moduli formativi **45**
9.1. Principali lacune in materia di parità di genere e leadership femminile nello sport (Modulo 1) 45
9.2. Casi di studio e buone pratiche sulla leadership femminile attraverso lo sport (Modulo 2) 45
9.3. Progettazione e organizzazione di eventi sportivi rivolti alle donne (Modulo 3) 46
9.4. Leadership nello sport, sviluppo personale e comunicazione (Modulo 4) 47
9.5. Lo sport di base a livello internazionale e il coinvolgimento della comunità (Modulo 5) 47
9.6. Gestione finanziaria e pianificazione aziendale nello sport (Modulo 6) 48
9.7. Progettazione, valutazione e riconoscimento delle competenze (Modulo 7) 48
9.8. Logica formativa complessiva 49

10. Conclusioni **51**

11. Riferimenti **53**

12. Allegati **55**
Allegato 1. Questionario WELEAD 50
Allegato 2. Modulo di analisi comparativa delle migliori pratiche 60

1. Sintesi

Il presente report di ricerca è stato redatto nell'ambito del Work Package 2 del progetto WELEAD – *WomEn LEADership in Sport*. Lo scopo del report è fornire una base empirica per lo sviluppo della WELEAD Academy e dei sette moduli formativi che costituiranno il nucleo del WELEAD Capacity Kit. Il report riunisce due fonti di dati complementari. La prima fonte è il questionario WELEAD, progettato per indagare la partecipazione delle donne, le loro esperienze, gli ostacoli percepiti, le esigenze formative e le competenze autovalutate relative alla leadership nello sport. La seconda fonte è l'analisi comparativa di 16 buone pratiche raccolte nei paesi partner e nel più ampio contesto europeo, incentrata sulla leadership femminile, l'uguaglianza di genere, l'inclusione sociale, lo sport di base, l'empowerment e lo sviluppo delle capacità delle organizzazioni sportive.

L'indagine è stata condotta nei quattro paesi delle aree pilota: Austria, Bosnia-Erzegovina, Italia e Montenegro. I partner hanno utilizzato il questionario finale approvato, hanno seguito le linee guida comuni per la somministrazione dell'indagine, hanno garantito la partecipazione volontaria e anonima e hanno elaborato i dati secondo la metodologia concordata. A seguito della pulizia e della convalida dei dati, il campione analitico finale comprendeva 416 donne intervistate provenienti dai quattro paesi delle aree pilota. Il questionario verteva su background e contesto di partecipazione sportiva, esperienza e aspirazioni di leadership, sostegno percepito e ostacoli, consapevolezza della parità di genere, competenze di leadership, sport di base, progettazione di eventi sportivi, comunicazione e relazioni pubbliche, gestione finanziaria, sostenibilità, valutazione delle competenze e percorsi di carriera.

Il processo di analisi comparativa ha individuato e analizzato 16 buone pratiche rilevanti per gli obiettivi di WELEAD. Tali pratiche includevano iniziative di sport di base, programmi di sviluppo della leadership, modelli di formazione sensibili alle questioni di genere, strategie per lo sport femminile, campagne di sensibilizzazione, programmi sportivi inclusivi, strumenti digitali, modelli di mentoring e iniziative orientate alla governance. Nel loro insieme, dimostrano che la leadership femminile nello sport può essere rafforzata attraverso una combinazione di opportunità di partecipazione accessibili, formazione mirata, mentoring, visibilità, sostegno istituzionale, coinvolgimento della comunità e strumenti pratici per le organizzazioni sportive.

I risultati complessivi confermano che la leadership femminile nello sport è determinata da molteplici fattori interconnessi. Tra questi figurano la fiducia in sé stesse e le competenze individuali, l'accesso alle opportunità di formazione, i vincoli familiari e di tempo, gli stereotipi di genere, il sostegno organizzativo, la visibilità di modelli di riferimento femminili, l'accesso agli spazi decisionali e la capacità delle organizzazioni sportive di base di attuare pratiche inclusive e sensibili alle questioni di genere. I dati evidenziano inoltre l'importanza di collegare lo sviluppo della leadership a competenze pratiche quali la comunicazione, l'organizzazione di eventi, la pianificazione finanziaria, la progettazione di progetti e la valutazione. Sulla base dei risultati del questionario e dell'analisi comparativa, il report individua le principali lacune e le esigenze formative che dovrebbero guidare la WELEAD Academy. Tra queste figurano il miglioramento delle conoscenze in materia di parità di genere e delle barriere presenti nello sport, il rafforzamento delle competenze di leadership e di sviluppo personale, il sostegno alle donne nella comunicazione e nel coinvolgimento del pubblico, lo sviluppo di capacità pratiche per l'organizzazione di eventi sportivi, il miglioramento delle competenze di gestione finanziaria e di sostenibilità, nonché la fornitura di strumenti per la progettazione di progetti, il riconoscimento delle competenze e lo sviluppo di percorsi di carriera.

Il report raccomanda pertanto che la WELEAD Academy sia pratica, inclusiva, partecipativa e direttamente collegata ai contesti sportivi di base reali. La formazione dovrebbe combinare conoscenze, competenze, riflessione, scambio tra pari, casi di studio ed esercitazioni pratiche. Dovrebbe sostenere sia le partecipanti donne, sia le allenatrici e le formatrici, contribuendo al contempo alla capacità delle organizzazioni sportive di creare percorsi di leadership più inclusivi. Infine, il report fornisce implicazioni dirette per i sette moduli formativi del WELEAD Capacity Kit:

1. Principali lacune nella parità di genere e nella leadership femminile nello sport;

2. Casi di studio e buone pratiche sulla leadership femminile attraverso lo sport;
3. Progettazione e organizzazione di eventi sportivi rivolti alle donne;
4. Leadership nello sport, sviluppo personale e comunicazione;
5. Sport di base a livello internazionale e coinvolgimento della comunità;
6. Gestione finanziaria e pianificazione aziendale nello sport; e
7. Progettazione, valutazione e riconoscimento delle competenze.

In questo modo, il report funge da ponte tra ricerca, analisi comparativa e progettazione della formazione. Fornisce la base empirica necessaria per sviluppare materiali formativi pertinenti, inclusivi e trasferibili, volti a rafforzare la leadership femminile nello sport in tutti i paesi partner di WELEAD.



2. Introduzione

2.1. Informazioni sul progetto WELEAD

WELEAD – *WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders* – è un progetto Erasmus+ Sport Capacity Building ideato per rafforzare il ruolo delle donne nella società attraverso lo sviluppo di conoscenze e competenze in materia di leadership sportiva. Il progetto riunisce sei organizzazioni provenienti da due Stati membri dell'UE e da due paesi della Regione 1: AiCS dall'Italia in qualità di coordinatore, CSIT dall'Austria, NOC B&H e SMOC dalla Bosnia-Erzegovina, nonché Western Balkan Sport Innovation Lab l'Università del Montenegro dal Montenegro.

L'obiettivo principale di WELEAD è potenziare la leadership femminile nello sport, con particolare attenzione alle donne disoccupate e inattive. Il progetto mira a raggiungere questo obiettivo rafforzando le capacità delle organizzazioni sportive di base, promuovendo la parità di genere nello sport e sviluppando opportunità di formazione pratica che sostengano le donne nell'assumere ruoli più attivi come leader, organizzatrici, allenatrici e responsabili delle decisioni in contesti sportivi e comunitari.

Il progetto viene attuato in quattro aree pilota: Italia, Bosnia-Erzegovina, Montenegro e Austria. All'interno di queste aree pilota, gli allenatori saranno formati per promuovere la parità di genere nello sport e per sostenere lo svolgimento della WELEAD Academy. L'Academy è concepita come un programma educativo non formale misto, composto da sette moduli e-learning interattivi erogati tramite la piattaforma Moodle del Comitato Olimpico Nazionale della Bosnia-Erzegovina (NOC B&H), combinati con attività di apprendimento pratico e tirocini. Le partecipanti al programma WELEAD saranno inoltre incoraggiate a diventare organizzatrici attive di eventi sportivi rivolti ad altre donne e alle loro famiglie.

2.2. Contesto internazionale

Il progetto è in linea con gli sforzi internazionali ed europei volti a promuovere un ecosistema sportivo equilibrato dal punto di vista di genere ed equo. Una serie di organizzazioni internazionali, istituzioni europee e attori della governance sportiva, tra cui le Nazioni Unite (ONU), l'UNESCO, UN Women, l'Unione Europea (UE) e il Comitato Olimpico Internazionale (CIO), hanno adottato politiche, principi e iniziative che promuovono la parità di genere nello sport e attraverso lo sport. Tra gli strumenti internazionali ed europei rilevanti figurano gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, in particolare l'OSD 5 sulla parità di genere (Assemblea Generale delle Nazioni Unite, 2015); la Carta Internazionale dell'Educazione Fisica, dell'Attività Fisica e dello Sport (UNESCO, 2015); il Quadro «Sport per la parità generazionale» (UN Women, 2020); l'Agenda Olimpica 2020+5 (Comitato Olimpico Internazionale, 2021); e il Piano di lavoro dell'UE per lo sport 2024–2027 (Consiglio dell'Unione europea, 2024). Questi quadri di riferimento indicano una chiara direzione politica volta a promuovere le pari opportunità tra donne e uomini sia a livello internazionale che europeo.

L'ONU ha svolto un ruolo centrale nel promuovere la parità di genere, anche nello sport, attraverso importanti quadri normativi in materia di diritti umani e politiche quali la Convenzione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione contro le donne (CEDAW), di cui fanno parte 189 Stati, la Dichiarazione e la Piattaforma d'azione di Pechino e, più recentemente, il Quadro «Sport per la parità di genere» (Assemblea Generale delle Nazioni Unite, 1979; Nazioni Unite, 1995; UN Women, 2020). Queste iniziative mirano a mobilitare istituzioni, organizzazioni e il movimento sportivo in generale per emancipare le donne e le ragazze attraverso una partecipazione inclusiva ed equa.

La Carta internazionale dell'UNESCO sull'educazione fisica, l'attività fisica e lo sport afferma esplicitamente il diritto fondamentale alla parità di accesso allo sport e all'attività fisica (UNESCO, 2015). Inoltre, il Piano d'azione di Kazan allinea la politica sportiva agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e ha contribuito allo sviluppo dell'iniziativa globale *«Fit for Life»*, che promuove l'inclusività nello sport

e una maggiore rappresentanza delle donne nei ruoli decisionali (UNESCO, 2017, 2021; Assemblea Generale delle Nazioni Unite, 2015).

A livello regionale, l'Unione europea ha istituito diversi quadri politici relativi alla parità di genere e allo sport. La Tabella di marcia per i diritti delle donne della Commissione europea, adottata nel 2025, fornisce una visione a lungo termine per una società paritaria, mentre la Strategia per la parità di genere 2026–2030 traduce questi principi in azioni politiche concrete (Commissione europea, 2025, 2026). Nel campo dello sport, il Piano di lavoro dell'UE per lo sport 2024–2027 fornisce il quadro di riferimento per la cooperazione tra gli Stati membri e la Commissione europea e sostiene azioni relative alla partecipazione, all'inclusione, all'integrità, alla governance e al ruolo sociale dello sport (Consiglio dell'Unione europea, 2024; Commissione europea, 2020; 2024). Nel loro insieme, questi quadri rafforzano la necessità di affrontare le persistenti disuguaglianze di genere nella partecipazione, nell'allenamento, nella governance e nelle posizioni di leadership all'interno dello sport.

2.3. Finalità del report di ricerca

Il presente report di ricerca è stato redatto nell'ambito del Pacchetto di lavoro 2, incentrato sulla ricerca, sulla progettazione della formazione e sulla preparazione del Kit di capacità WELEAD. Il report costituisce uno dei risultati chiave di questo pacchetto di lavoro e funge da base empirica per lo sviluppo della WELEAD Academy e dei sette moduli formativi.

Lo scopo del report è analizzare come la leadership femminile nello sport possa essere promossa in modo più efficace nei paesi partner di WELEAD e oltre. A tal fine, il report combina due fonti di informazione complementari. La prima fonte è il questionario WELEAD, che ha raccolto dati sulla partecipazione delle donne allo sport, sulle esperienze di leadership, sugli ostacoli percepiti, sulle strutture di sostegno, sulle esigenze formative e sulle competenze autovalutate. La seconda fonte è l'analisi comparativa di 16 buone pratiche, raccolte dai partner del progetto per individuare esempi trasferibili di parità di genere, sviluppo della leadership, empowerment, inclusione sociale e rafforzamento delle capacità nello sport di base.

Combinando i risultati dell'indagine e l'analisi comparativa delle buone pratiche, il report individua le principali lacune, esigenze e opportunità relative alla leadership femminile nello sport. Fornisce inoltre raccomandazioni pratiche per la progettazione di contenuti formativi, risultati di apprendimento, casi di studio, esercizi e strumenti di valutazione che saranno inclusi nel WELEAD Capacity Kit.

2.4. Il ruolo del report nello sviluppo della WELEAD Academy

La WELEAD Academy è pensata per rispondere direttamente alle esigenze delle donne e delle organizzazioni sportive di base nelle aree pilota. Per questo motivo, i contenuti formativi non dovrebbero basarsi solo su ipotesi generali, ma su dati raccolti attraverso il processo di ricerca del progetto. Il presente report funge quindi da ponte tra la ricerca e la progettazione della formazione.

I risultati del questionario forniscono una panoramica della situazione attuale delle donne nello sport, comprese le loro precedenti esperienze di leadership, le aspirazioni a ricoprire ruoli di leadership in futuro, i livelli di sostegno percepiti, gli ostacoli alla partecipazione e le competenze autovalutate in ambiti quali la parità di genere, la leadership, lo sport di base, l'organizzazione di eventi, la comunicazione, la gestione finanziaria, la sostenibilità e lo sviluppo professionale. Questi risultati aiutano a identificare quali competenze debbano essere rafforzate attraverso la WELEAD Academy. D'altra parte, l'analisi comparativa delle migliori pratiche integra il questionario mostrando come sfide simili siano state affrontate in contesti diversi. Le pratiche analizzate forniscono esempi di approcci di successo quali il mentoring, la formazione sensibile alle questioni di genere, gli eventi sportivi inclusivi, gli strumenti digitali, lo sviluppo della leadership, le campagne di sensibilizzazione, i meccanismi politici e i modelli sportivi basati sulla comunità. Questi esempi possono essere utilizzati come casi di studio, esercizi pratici e fonte di ispirazione per i moduli formativi di WELEAD.

Sulla base di queste due fonti, il report fornisce un contributo diretto ai sette moduli formativi del WELEAD Capacity Kit: [1] Principali lacune nella parità di genere e nella leadership femminile nello sport; [2] Casi di studio e migliori pratiche nella leadership femminile attraverso lo sport; [3] Progettazione e organizzazione di eventi sportivi rivolti alle donne; [4] Leadership nello sport, sviluppo personale e comunicazione; [5] Sport di base a livello internazionale e coinvolgimento della comunità; [6] Gestione finanziaria e pianificazione aziendale nello sport; e [7] Progettazione, valutazione e riconoscimento delle competenze.

In questo modo, il report di ricerca sostiene lo sviluppo di un programma di formazione pratico, inclusivo e basato su dati concreti, in grado di rafforzare la partecipazione e la leadership delle donne nello sport di base in tutti i paesi partner di WELEAD.

3. Metodologia

3.1. Approccio di ricerca generale

La metodologia del presente report di ricerca si basa su un approccio combinato che integra dati quantitativi provenienti da indagini e un'analisi comparativa qualitativa delle migliori pratiche. Questo approccio è stato scelto al fine di fornire una comprensione completa della leadership femminile nello sport da due prospettive complementari: le esigenze, le esperienze e le competenze autovalutate delle donne coinvolte o interessate allo sport, nonché esempi trasferibili di iniziative di successo che promuovono la parità di genere, la leadership, l'empowerment e l'inclusione attraverso lo sport. La prima componente metodologica è stata l'indagine WELEAD, condotta nei quattro paesi delle aree pilota: Austria, Bosnia-Erzegovina, Italia e Montenegro.

Il questionario ha fornito dati empirici sulla partecipazione delle donne allo sport, sulle esperienze di leadership, sulle aspirazioni future, sugli ostacoli percepiti, sulle strutture di sostegno e sulle esigenze formative. Ha inoltre valutato le competenze rilevanti per la futura WELEAD Academy, tra cui la consapevolezza in materia di parità di genere, la leadership, lo sport di base, la progettazione di eventi sportivi, la comunicazione, la gestione finanziaria, la sostenibilità, la valutazione delle competenze e i percorsi di carriera. La seconda componente metodologica è stata l'analisi comparativa di 16 buone pratiche. Ciascun team nazionale delle aree pilota ha contribuito con quattro buone pratiche utilizzando un modulo comune di analisi comparativa. Le buone pratiche includevano progetti, programmi, politiche, modelli di formazione, strumenti didattici, iniziative di leadership, attività sportive comunitarie e meccanismi di governance rilevanti per la leadership femminile nello sport. Il processo di analisi comparativa ha consentito al partenariato del progetto di identificare fattori di successo comuni, sfide, elementi innovativi e approcci trasferibili che possono ispirare la progettazione dei moduli formativi di WELEAD. Insieme, le componenti relative al questionario e all'analisi comparativa forniscono la base empirica per identificare le principali lacune ed esigenze relative alla leadership femminile nello sport e per sviluppare raccomandazioni pratiche per la WELEAD Academy e il WELEAD Capacity Kit.

3.2. Progettazione e realizzazione del questionario

Il questionario WELEAD è stato progettato per raccogliere risposte anonime e volontarie da parte di partecipanti donne, allenatrici e altre parti interessate coinvolte o interessate allo sport di base. Il suo scopo era quello di fornire una migliore comprensione della situazione attuale della leadership femminile nello sport, comprese le sfide esistenti, le opportunità e le esigenze formative nelle aree pilota di WELEAD.

Il questionario era strutturato in otto sezioni. La sezione A raccoglieva informazioni di base e sul contesto di partecipazione, tra cui genere, età, istruzione, situazione lavorativa, partecipazione allo sport, esperienza sportiva, tipo e livello di coinvolgimento nello sport, esperienza di leadership, interesse futuro per la leadership, reti personali, sostegno percepito e ostacoli percepiti alla leadership femminile nello sport. Le sezioni da B a H utilizzavano una scala di accordo a cinque punti per valutare le competenze e le percezioni nelle seguenti aree: parità di genere e ostacoli; leadership nello sport; sport di base a livello locale e internazionale; progettazione di eventi sportivi; gestione della comunicazione e delle relazioni pubbliche; gestione finanziaria e sostenibilità; valutazione delle competenze e percorsi di carriera.

L'indagine è stata condotta utilizzando il questionario finale approvato. Ai partner è stato chiesto di mantenere il significato, la struttura, l'ordine delle voci e le scale di risposta originali al fine di garantire la comparabilità tra i vari paesi. Il questionario è stato distribuito principalmente online attraverso reti istituzionali, professionali, sportive, educative e di parti interessate. Ove necessario, i partner hanno anche utilizzato la sensibilizzazione diretta presso organizzazioni sportive, club, federazioni, iniziative dedicate alle donne nello sport, allenatori, educatori, volontari e parti interessate locali.

La raccolta dei dati è stata condotta durante il quarto e il quinto mese del progetto, corrispondenti ad aprile e maggio 2026, in conformità con il calendario definito nell'accordo di sovvenzione. Il questionario è stato somministrato in inglese e nelle versioni nelle rispettive lingue nazionali utilizzate nelle quattro aree pilota. Il processo di traduzione e adattamento mirava a garantire l'equivalenza concettuale con il questionario inglese approvato. Sono stati consentiti lievi chiarimenti formulativi solo laddove necessario per migliorare la comprensione nel contesto nazionale, senza modificare il contenuto o il significato inteso delle domande.

Prima di compilare il questionario, gli intervistati sono stati informati dello scopo dell'indagine e dell'uso previsto dei dati raccolti. La partecipazione era volontaria e anonima, e i risultati sono stati riportati solo in forma aggregata. Non sono stati raccolti nomi, numeri di telefono, indirizzi e-mail o altri identificativi personali diretti. I dati sono stati utilizzati esclusivamente ai fini del progetto WELEAD.

3.3. Campione e gruppi target

L'indagine WELEAD era rivolta alle donne coinvolte o interessate allo sport, con particolare attenzione alle donne che praticano sport, alle allenatrici e alle istruttrici, nonché alle donne che rappresentano organizzazioni sportive e altri gruppi di stakeholder rilevanti. L'indagine mirava a raggiungere donne con diversi livelli di esperienza sportiva, background formativi, fasce d'età, situazioni lavorative e ruoli nello sport.

È stato utilizzato un approccio di campionamento non probabilistico, basato su reti, che rifletteva la finalità applicativa e di sviluppo della ricerca. Ciascun team nazionale doveva raccogliere almeno 60 risposte, preferibilmente di più, cercando al contempo di garantire la diversità in termini di età, esperienza, ruolo, contesto organizzativo e ambito sportivo delle intervistate. I campioni finali provenienti da Italia, Montenegro e Bosnia-Erzegovina hanno superato il minimo raccomandato, mentre l'Austria ha raccolto 53 risposte valide. Nell'interpretazione dei modelli transnazionali si è tenuto conto delle differenze nelle dimensioni dei campioni nazionali e nei profili delle intervistate.

A seguito della pulizia dei dati e dell'armonizzazione a livello di consorzio, nel set di dati analitico finale sono state incluse solo le risposte valide fornite da donne. Il campione risultante va quindi inteso come un campione rilevante ai fini del progetto, composto da donne coinvolte o interessate allo sport, piuttosto che come un campione rappresentativo a livello nazionale delle donne nei paesi partecipanti.

Il campione comprendeva donne provenienti da una vasta gamma di contesti e ruoli sportivi, tra cui lo sport di base e ricreativo, i club e le organizzazioni sportive, le istituzioni educative, l'allenamento, il volontariato, l'amministrazione sportiva e le posizioni decisionali. Questa diversità fornisce una base rilevante per analizzare le percezioni, gli ostacoli e le esigenze formative relative alla leadership femminile nello sport.

3.4. Elaborazione e analisi dei dati

Una volta completata la raccolta dei dati, ogni team nazionale ha esaminato ed elaborato il proprio set di dati nazionale in conformità con le Linee guida comuni per la conduzione dell'indagine WELEAD. La procedura comprendeva lo screening per individuare invii duplicati o non validi, la verifica della completezza delle risposte, il controllo dell'idoneità degli intervistati all'inclusione nel gruppo target e l'organizzazione dei dati in un formato standardizzato in cui una riga rappresentava un intervistato e una colonna rappresentava una voce del questionario.

I set di dati nazionali sono stati successivamente consolidati e armonizzati a livello di consorzio. Durante questo processo, i nomi delle variabili, le categorie di risposta, i codici numerici e gli identificatori dei paesi sono stati rivisti per garantire la coerenza tra le quattro aree pilota.

Inizialmente sono state incluse nei set di dati nazionali un totale di 436 risposte: 131 dall'Italia, 128 dal Montenegro, 124 dalla Bosnia-Erzegovina e 53 dall'Austria. In conformità con il criterio predefinito relativo al gruppo target, 20 risposte inviate da partecipanti che non si identificavano come donne sono state escluse dal set di dati analitico finale. Tali esclusioni includevano 16 risposte dalla

Bosnia-Erzegovina, tre dal Montenegro e una dall'Italia. Nessuna risposta è stata esclusa dal set di dati austriaco su questa base.

A seguito della pulizia, dell'armonizzazione e della validazione finale dei dati, il set di dati consolidato è stato considerato la fonte empirica definitiva per tutte le analisi presentate nel presente report. Il campione analitico finale era composto da 416 donne intervistate: 130 dall'Italia, 125 dal Montenegro, 108 dalla Bosnia-Erzegovina e 53 dall'Austria. La distribuzione del campione analitico finale nelle quattro aree pilota è presentata nella Tabella 1.

Tabella 1. Distribuzione del campione analitico finale per area pilota

Area pilota	Numero di intervistate (n)	Percentuale (%)
Austria	53	12,7
Bosnia-Erzegovina	108	26,0
Italia	130	31,3
Montenegro	125	30,0
Totale	**416**	**100,0**

Fonte: set di dati consolidato dell'indagine WELEAD. Il campione analitico finale comprendeva esclusivamente risposte valide fornite da donne.

Le variabili categoriali della Sezione A sono state analizzate utilizzando frequenze e percentuali. Tali variabili includevano età, istruzione, situazione lavorativa, partecipazione alle attività sportive, esperienza sportiva, tipo e livello di coinvolgimento nello sport, precedente esperienza di leadership, interesse futuro per la leadership, reti personali di leadership, sostegno percepito e ostacoli percepiti alla leadership femminile nello sport. Per le domande a risposta multipla, ciascuna opzione selezionata è stata conteggiata separatamente; di conseguenza, la somma delle percentuali relative a tali domande poteva superare il 100%.

Le voci delle sezioni da B a H sono state codificate su una scala di accordo a cinque punti, in cui i valori più alti indicavano un maggiore accordo o una maggiore competenza autovalutata. I risultati a livello di item sono stati sintetizzati utilizzando medie aritmetiche. I punteggi a livello di sezione tematica sono stati calcolati facendo la media dei punteggi degli item corrispondenti all'interno di ciascuna sezione del questionario. Queste sezioni riguardavano la consapevolezza e gli ostacoli alla parità di genere, la leadership nello sport, lo sport di base a livello locale e internazionale, la progettazione di eventi sportivi, la gestione della comunicazione e delle relazioni pubbliche, la gestione finanziaria e la sostenibilità, nonché la valutazione delle competenze e i percorsi di carriera.

L'analisi era di natura descrittiva e comparativa. Sono state utilizzate frequenze, percentuali e punteggi medi per identificare modelli, lacune ed esigenze formative nell'intero campione e nelle quattro aree pilota. Non sono stati effettuati test statistici inferenziali poiché il campione era non probabilistico e lo scopo principale dell'analisi era quello di supportare la progettazione della formazione, piuttosto che stimare parametri di popolazione o verificare ipotesi causali. Le differenze a livello nazionale dovrebbero quindi essere interpretate come modelli descrittivi all'interno del campione WELEAD e non come differenze statisticamente generalizzabili tra i paesi partecipanti.

L'analisi si è concentrata sulla traduzione dei risultati empirici in implicazioni pratiche per lo sviluppo della WELEAD Academy, del WELEAD Capacity Kit e dei sette moduli formativi previsti.

3.5. Metodologia di analisi comparativa delle migliori pratiche

Il processo di analisi comparativa è stato attuato nell'ambito dell'attività 2.3 del progetto WELEAD e mirava a identificare iniziative di successo in Europa e oltre che promuovono la leadership femminile nello sport, la parità di genere all'interno delle organizzazioni sportive, l'inclusione sociale attraverso lo sport, l'empowerment delle donne disoccupate o inattive e lo sviluppo delle capacità delle organizzazioni sportive di base.

È stato sviluppato un modulo comune di analisi comparativa delle migliori pratiche WELEAD, utilizzato da tutti i team dei paesi partecipanti. Il modulo ha garantito che ogni pratica fosse documentata utilizzando una struttura coerente e criteri comparabili. Ai partecipanti è stato chiesto

di fornire informazioni sulle caratteristiche generali della pratica, i gruppi target, il problema o l'esigenza affrontata, gli obiettivi principali, le attività fondamentali, i risultati e l'impatto, le parti interessate coinvolte, le risorse necessarie, i fattori di successo, le sfide e le lezioni apprese, la trasferibilità e il potenziale di replicabilità, gli elementi innovativi, la sostenibilità, la rilevanza per WELEAD e il materiale di supporto disponibile.

Ciascun team nazionale dell'area pilota ha contribuito con quattro buone pratiche, per un totale di 16 pratiche sottoposte ad analisi comparativa. Le pratiche selezionate coprivano un'ampia gamma di approcci, tra cui programmi di empowerment basati sullo sport, accademie di leadership, strategie per lo sport femminile, modelli di formazione sensibili alle questioni di genere, programmi sportivi inclusivi per donne con disabilità, campagne contro la violenza sulle donne, strumenti digitali di autovalutazione, modelli di mentoring, iniziative di governance e meccanismi di finanziamento o politici a sostegno della parità di genere.

L'identificazione delle migliori pratiche è stata mirata e orientata al progetto, piuttosto che basata su una revisione sistematica di tutte le iniziative disponibili. I team nazionali hanno selezionato le pratiche ritenute rilevanti per gli obiettivi di WELEAD e le hanno documentate utilizzando il modulo comune di analisi comparativa. Lo scopo non era quello di classificare le pratiche selezionate né di affermare che rappresentassero tutte le iniziative rilevanti nei paesi partecipanti, ma di identificare esempi utili, trasferibili e sensibili al contesto che potessero supportare lo sviluppo della formazione.

I moduli di analisi comparativa compilati sono stati esaminati in modo comparativo tra le 16 pratiche. La sintesi si è concentrata su temi ricorrenti ed elementi trasferibili, tra cui i gruppi target, gli approcci allo sviluppo della leadership, le strategie di inclusione, il sostegno organizzativo, i metodi educativi, il coinvolgimento delle parti interessate, le risorse, i risultati riportati, la sostenibilità e l'innovazione. Particolare attenzione è stata dedicata ai metodi pratici per aumentare la partecipazione delle donne, rafforzare le competenze di leadership, sviluppare le capacità organizzative, migliorare la visibilità, sostenere l'inclusione e creare percorsi sostenibili per le donne nella leadership dello sport di base. Questi risultati trasversali sono stati successivamente collegati ai risultati del questionario e utilizzati per formulare le raccomandazioni e le sezioni relative allo sviluppo dei moduli del presente report.

3.6. Considerazioni etiche e sulla protezione dei dati

Il questionario è stato condotto in conformità con i principi etici e di protezione dei dati definiti nelle Linee guida per la realizzazione del questionario WELEAD. Prima di compilare il questionario, le intervistate sono state informate sullo scopo del questionario e sull'uso previsto dei dati raccolti. La partecipazione era volontaria e le intervistate erano libere di decidere se compilare o meno il questionario.

Il questionario era anonimo e non richiedeva nomi, indirizzi e-mail, numeri di telefono o altre informazioni che potessero identificare direttamente i singoli intervistati. I dati sono stati trattati e analizzati esclusivamente per le finalità del progetto WELEAD e i risultati sono presentati solo in forma aggregata. I set di dati nazionali sono stati condivisi all'interno del consorzio esclusivamente ai fini della pulizia, dell'armonizzazione, dell'analisi, della rendicontazione e dello sviluppo del programma di formazione WELEAD.

3.7. Limiti della ricerca

Nell'interpretare i risultati del presente report occorre tenere conto di diversi limiti.

In primo luogo, l'indagine si è basata su un campione non probabilistico reclutato attraverso le reti dei partner e il coinvolgimento delle parti interessate. I risultati non dovrebbero quindi essere interpretati come statisticamente rappresentativi di tutte le donne coinvolte nello sport nei paesi partecipanti. Essi forniscono invece evidenze rilevanti per il progetto provenienti da donne coinvolte o interessate allo sport che rappresentano importanti gruppi target per WELEAD.

In secondo luogo, i campioni nazionali differivano sia per dimensioni che per composizione. Alcuni campioni includevano percentuali più elevate di donne occupate, intervistate più anziane o

donne già attive nello sport, mentre le donne più giovani, le studentesse, le disoccupate o le donne con precedenti esperienze di leadership erano meno rappresentate in determinati contesti. Queste differenze possono riflettere le reti e i canali di distribuzione utilizzati dai team nazionali, nonché le difficoltà pratiche nel raggiungere specifici gruppi target. I risultati a livello nazionale dovrebbero quindi essere interpretati come modelli descrittivi all'interno del campione WELEAD e non dovrebbero essere utilizzati per classificare i paesi o formulare affermazioni a livello di popolazione.

In terzo luogo, l'indagine si è basata sull'autovalutazione. Le intervistate hanno valutato le proprie conoscenze, la propria sicurezza, le proprie competenze e le proprie percezioni. Sebbene l'autovalutazione sia utile per identificare i bisogni percepiti e le priorità formative, non fornisce una misurazione oggettiva dei livelli di competenza.

In quarto luogo, la voce relativa alla situazione lavorativa distingueva tra intervistati occupati, disoccupati e studenti, ma non specificava se i partecipanti occupati lavorassero nel settore sportivo o in altri ambiti professionali. La situazione lavorativa non può quindi essere interpretata come un indicatore diretto del coinvolgimento professionale nello sport.

In quinto luogo, il processo di analisi comparativa dipendeva dalla disponibilità, dalla completezza e dalla qualità delle informazioni fornite per ciascuna pratica. Alcune pratiche includevano risultati misurabili e prove di supporto dettagliate, mentre altre si basavano principalmente su descrizioni qualitative, risultati dei progetti o esperienze riportate. L'uso del modulo comune di analisi comparativa ha comunque fornito una struttura coerente e ha favorito dall'analisi comparativa tra le pratiche selezionate.

Infine, il report ha una finalità applicativa e di sviluppo. La sua funzione primaria è quella di guidare lo sviluppo della WELEAD Academy e del WELEAD Capacity Kit, piuttosto che fornire una valutazione accademica esaustiva della leadership femminile nello sport in Europa. Il report si concentra quindi sulle implicazioni pratiche, sulle esigenze formative e sugli insegnamenti trasferibili rilevanti per le organizzazioni sportive di base.

4. Principali risultati dell'indagine

4.1. Profilo delle intervistate e contesto di partecipazione

Il campione analitico finale comprendeva 416 donne intervistate provenienti dai quattro paesi delle aree pilota di WELEAD. L'Italia rappresentava la quota maggiore del campione, con 130 intervistate (31,3%), seguita dal Montenegro con 125 intervistate (30,0%), dalla Bosnia-Erzegovina con 108 intervistate (26,0%) e dall'Austria con 53 intervistate (12,7%).

In termini di età, il campione era composto principalmente da donne adulte con una consolidata esperienza personale, professionale e sportiva. La fascia d'età più numerosa era quella dei 46 anni e oltre, con 146 intervistate (35,1%), seguita dalla fascia 36–45 anni con 126 intervistate (30,3%). Le donne di età compresa tra i 26 e i 35 anni rappresentavano 78 intervistate (18,8%), mentre la fascia d'età più giovane, quella tra i 18 e i 25 anni, comprendeva 66 intervistate (15,9%). Ciò indica che l'indagine ha raggiunto principalmente donne adulte, molte delle quali hanno probabilmente accumulato una significativa esperienza di vita, lavorativa e sportiva, mentre le donne più giovani erano meno rappresentate.

Il profilo formativo delle intervistate era eterogeneo. La categoria di istruzione più frequente era quella della scuola secondaria, indicata da 133 intervistate (32,0%), seguita da vicino dal titolo di master con 130 intervistate (31,3%) e dalla laurea triennale con 118 intervistate (28,4%). Una percentuale minore di intervistate ha indicato altri livelli di istruzione (3,8%), un dottorato (2,6%) o ha preferito non specificare il proprio livello di istruzione (1,9%). Questa distribuzione dimostra che l'indagine ha coinvolto donne con diversi background formativi, il che è rilevante per la progettazione di contenuti formativi inclusivi e accessibili.

La maggior parte delle intervistate era occupata. Un totale di 318 donne (76,4%) ha dichiarato di essere occupata, mentre 50 intervistate (12,0%) erano studentesse e 48 (11,5%) erano disoccupate. Sebbene il progetto WELEAD si concentri in particolare sulle donne disoccupate e inattive, i risultati del questionario mostrano che il gruppo più numeroso di intervistate era costituito da donne occupate; tuttavia, ciò si riferisce alla loro situazione lavorativa generale e non implica necessariamente che fossero professionalmente impiegate nel settore sportivo. Di ciò si dovrebbe tenere conto nell'interpretazione dei risultati e nella progettazione della WELEAD Academy. Un limite di questa voce del questionario è che non ha operato una distinzione tra l'occupazione nel settore sportivo e quella in altri ambiti, sebbene tale distinzione potesse essere rilevante per una comprensione più precisa del legame professionale delle intervistate con lo sport. Pertanto, l'Accademia dovrebbe rimanere accessibile sia alle donne occupate sia a quelle con minori opportunità o con un legame più debole con il mercato del lavoro.

Per quanto riguarda la partecipazione allo sport, le intervistate potevano selezionare più di un ruolo. Le forme più comuni di partecipazione erano l'iscrizione a un club o a un'associazione sportiva, selezionata da 195 intervistate (46,9%), e la partecipazione ricreativa come attività personale, selezionata da 178 intervistate (42,8%). Una quota minore ma significativa di intervistate ha dichiarato di essere allenatrici o istruttrici (49; 11,8%), di ricoprire ruoli dirigenziali o decisionali (44; 10,6%), di essere attualmente inattive nello sport (39; 9,4%), di lavorare nella gestione o nell'amministrazione dello sport (33; 7,9%), di svolgere attività di volontariato nel settore sportivo (24; 5,8%) o di partecipare in altro modo (7; 1,7%).

La maggior parte degli intervistati aveva una notevole esperienza nel settore sportivo. Un totale di 267 intervistati (64,2%) ha dichiarato di avere più di cinque anni di esperienza nel settore sportivo come partecipanti, volontari, allenatori o membri dello staff. Altri 75 intervistati (18,0%) hanno dichiarato di avere da due a cinque anni di esperienza, mentre 43 intervistati (10,3%) avevano meno di due anni di esperienza e 31 intervistati (7,5%) non hanno dichiarato alcuna esperienza sportiva. Ciò indica che l'indagine ha raggiunto un campione con una forte esposizione allo sport, il che è prezioso per identificare le esigenze di leadership tra le donne già legate agli ambienti sportivi.

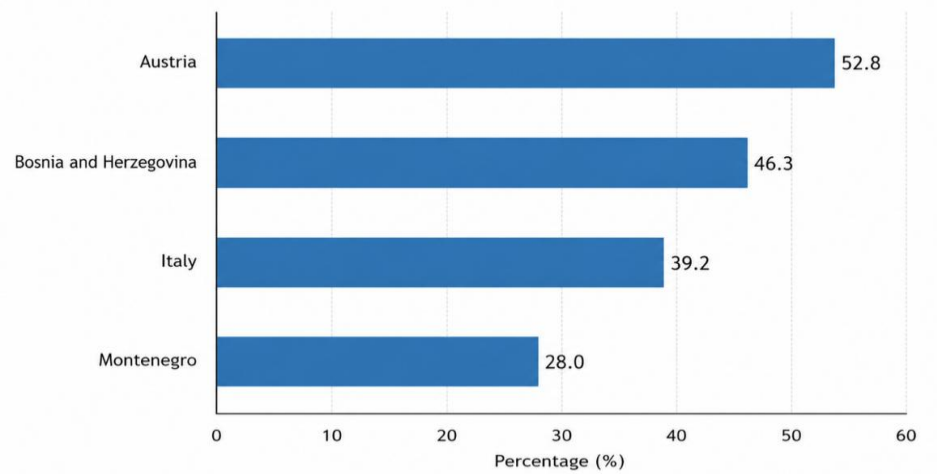
Per quanto riguarda il tipo di sport, quasi la metà delle intervistate era coinvolta principalmente in sport di squadra (201; 48,3%), mentre 104 intervistate (25,0%) praticavano sport

individuali, 67 intervistate (16,1%) sia sport individuali che di squadra e 44 intervistate (10,6%) non erano attualmente attive. Per quanto riguarda il livello di partecipazione, 168 intervistate (40,4%) hanno dichiarato un coinvolgimento a livello amatoriale e 165 (39,7%) a livello ricreativo. 53 intervistate (12,7%) hanno dichiarato di praticare a livello professionale, mentre 30 intervistate (7,2%) non erano attualmente attive. Questi risultati confermano che l'indagine WELEAD ha coinvolto principalmente donne legate a contesti sportivi di base, ricreativi e amatoriali, il che corrisponde bene al campo di riferimento del progetto.

4.2. Esperienza di leadership e aspirazioni future

I risultati dell'indagine mostrano che l'esperienza di leadership pregressa nello sport era presente, ma non predominante. Un totale di 164 intervistate (39,4%) ha dichiarato di aver ricoperto in precedenza un ruolo di leadership formale o informale nello sport, mentre 252 intervistate (60,6%) non lo avevano fatto. Questo dato evidenzia un chiaro divario nella partecipazione alla leadership: molte donne coinvolte nello sport non hanno ancora avuto l'opportunità, la fiducia o il sostegno necessari per assumere ruoli di leadership. Tuttavia, è interessante sottolineare che i modelli a livello nazionale mostrano differenze significative. L'Austria ha registrato la percentuale più alta di intervistate con precedenti esperienze di leadership: 28 su 53 (52,8%) hanno dichiarato di averne avute. Anche la Bosnia-Erzegovina ha mostrato una percentuale relativamente alta, con 50 su 108 intervistate (46,3%). In Italia, 51 intervistate su 130 (39,2%) avevano precedenti esperienze di leadership, mentre il Montenegro ha registrato la percentuale più bassa, con 35 intervistate su 125 (28,0%). Queste differenze suggeriscono che i percorsi e le opportunità di leadership possano variare a seconda dei contesti nazionali e organizzativi. Le differenze a livello nazionale relative alle precedenti esperienze di leadership sono illustrate nella Figura 1.

Figura 1. Intervistati con precedente esperienza di leadership nello sport, per paese (%)

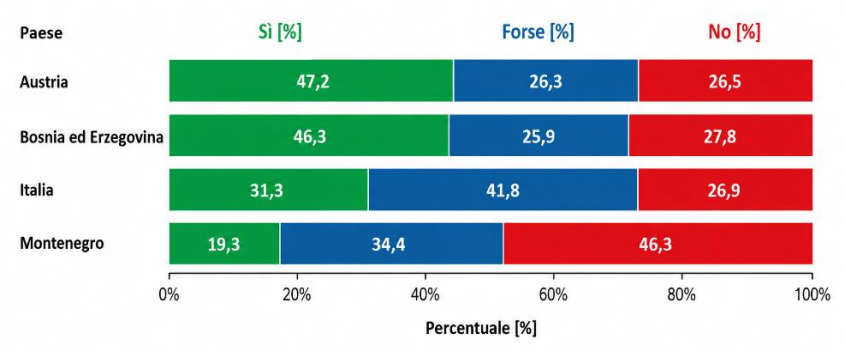


Fonte: *set di dati consolidato dell'indagine WELEAD. Austria: n=53; Bosnia-Erzegovina: n=108; Italia: n=130; Montenegro: n=125.*

L'interesse ad assumere un ruolo di leadership nello sport in futuro era distribuito in modo quasi equo tra le intervistate. Un totale di 137 intervistate (32,9%) ha espresso un chiaro interesse, 140 intervistate (33,7%) hanno risposto "forse" e 139 intervistate (33,4%) hanno dichiarato di non essere attualmente interessate. L'elevata percentuale di risposte "forse" è particolarmente significativa per WELEAD, poiché indica un gruppo consistente di donne che potrebbero essere disposte ad assumere ruoli di leadership se venissero forniti sostegno, formazione, incoraggiamento e opportunità adeguati. I risultati a livello nazionale rivelano ancora una volta differenze notevoli. Il chiaro interesse per una futura leadership è risultato più elevato in Austria (47,2%) e in Bosnia-Erzegovina (46,3%). L'Italia ha mostrato un andamento più cauto, con il 31,5% che ha risposto "sì" e il

41,5% che ha risposto “forse”. Il Montenegro ha registrato il livello più basso di interesse esplicito, con solo il 16,8% che ha risposto “sì”, mentre il 48,8% ha risposto “no” e il 34,4% “forse”. Ciò suggerisce che in Montenegro la motivazione e la fiducia nella leadership potrebbero richiedere un sostegno più forte e percorsi più chiari.

Figura 2. Interesse ad assumere un ruolo di leadership nello sport in futuro, per paese (%)



Fonte: *set di dati consolidato del questionario WELEAD. Le percentuali potrebbero non totalizzare esattamente il 100,0 a causa degli arrotondamenti.*

Anche il ruolo delle reti personali appare rilevante. Un totale di 167 intervistati (40,1%) ha dichiarato di avere un amico o un collega che ricopre o ha ricoperto una posizione di leadership nello sport, mentre 78 intervistati (18,8%) hanno indicato un familiare e 46 intervistati (11,1%) hanno segnalato legami sia con familiari che con amici/colleghi. Tuttavia, 125 intervistati (30,0%) hanno dichiarato di non avere nessuno nella propria rete personale di fiducia con esperienza di leadership nel mondo dello sport. Ciò conferma l’importanza dei modelli di riferimento, del mentoring e dei meccanismi di sostegno tra pari all’interno della WELEAD Academy.

Il sostegno percepito nell’assumere ruoli di leadership è risultato eterogeneo. Un totale di 92 intervistate (22,1%) si è sentita pienamente sostenuta, mentre 173 intervistate (41,6%) si è sentita parzialmente sostenuta. Allo stesso tempo, 84 intervistate (20,2%) si è sentita solo leggermente sostenuta e 67 intervistate (16,1%) non si è sentita affatto sostenuta. Nel complesso, mentre il 63,7% delle intervistate ha segnalato un sostegno pieno o parziale, più di un terzo del campione ha segnalato un sostegno debole o assente. Ciò indica che la formazione alla leadership dovrebbe essere accompagnata dal rafforzamento della fiducia in sé stesse, dal mentoring e dalla consapevolezza organizzativa, piuttosto che concentrarsi esclusivamente sulle competenze individuali.

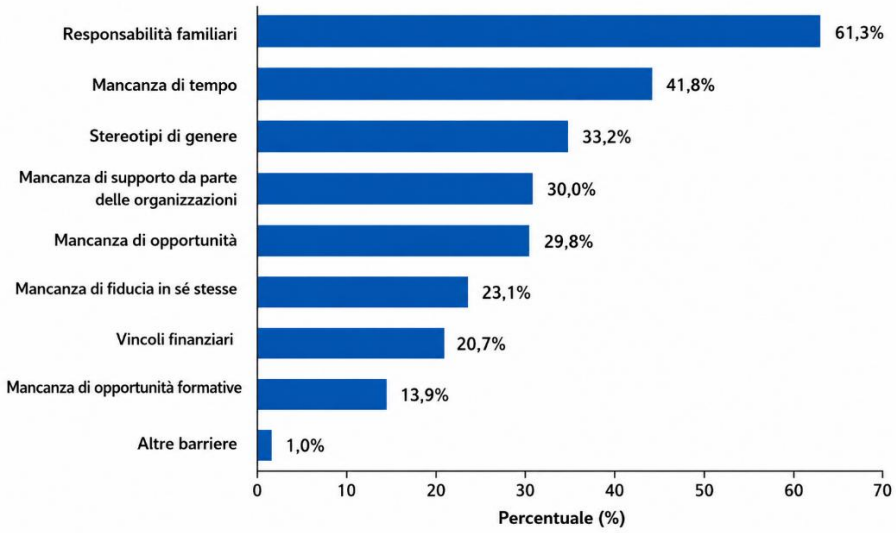
4.3. Ostacoli percepiti alla leadership femminile nello sport

Alle intervistate è stato chiesto di identificare fino a tre ostacoli che limitano la partecipazione delle donne alla leadership nello sport. L’ostacolo selezionato più frequentemente è stato quello delle responsabilità familiari, indicato da 255 intervistate (61,3%). A seguire, la mancanza di tempo, indicata da 174 intervistate (41,8%), e gli stereotipi di genere, indicati da 138 intervistate (33,2%). Altri ostacoli importanti includevano la mancanza di sostegno da parte delle organizzazioni (125; 30,0%), la mancanza di opportunità (124; 29,8%), la mancanza di fiducia in sé stesse (96; 23,1%), i vincoli finanziari (86; 20,7%), la mancanza di opportunità di formazione (58; 13,9%) e altri ostacoli (4; 1,0%). Questi risultati dimostrano che gli ostacoli alla leadership femminile nello sport sono sia personali che strutturali. Le responsabilità familiari e la mancanza di tempo evidenziano il perdurante impatto delle responsabilità di cura e dell’equilibrio tra vita lavorativa e vita privata sull’impegno delle donne nello sport. Gli stereotipi di genere, la mancanza di sostegno organizzativo e la mancanza di opportunità indicano ostacoli strutturali e culturali all’interno dei sistemi sportivi. La mancanza di fiducia in sé stesse e la mancanza di opportunità di formazione indicano aree in cui lo sviluppo mirato delle capacità

può avere un impatto diretto. Gli ostacoli più frequentemente segnalati alla partecipazione delle donne alla leadership sportiva sono presentati nella Figura 3.

I modelli a livello nazionale forniscono ulteriori spunti di riflessione. In Austria, l'ostacolo più frequente è rappresentato dalle responsabilità familiari (62,3%), mentre gli stereotipi di genere, la mancanza di tempo e la mancanza di fiducia sono stati selezionati ciascuno dal 43,4% delle intervistate. In Bosnia-Erzegovina, gli ostacoli principali sono stati la mancanza di opportunità e le responsabilità familiari, entrambi indicati dal 43,5% delle intervistate, seguiti dalla mancanza di sostegno da parte delle organizzazioni (38,0%) e dagli stereotipi di genere (36,1%). In Italia, le responsabilità familiari sono risultate particolarmente prevalenti, indicate dal 70,8% degli intervistati, seguite dalla mancanza di tempo (52,3%) e dagli stereotipi di genere (31,5%). In Montenegro, anche le responsabilità familiari sono state l'ostacolo principale (66,4%), seguite dalla mancanza di tempo (43,2%), dalla mancanza di opportunità (30,4%), dalla mancanza di sostegno da parte delle organizzazioni (29,6%) e dagli stereotipi di genere (28,0%).

Figura 3. Principali ostacoli che limitano la partecipazione delle donne alla leadership sportiva (%)



Fonte: set di dati consolidato dell'indagine WELEAD (N=416). Le intervistate potevano selezionare fino a tre ostacoli; pertanto, la somma delle percentuali non è pari al 100%.

Nel complesso, il profilo degli ostacoli conferma che la WELEAD Academy non dovrebbe considerare la leadership femminile solo come una questione di motivazione individuale. La formazione dovrebbe affrontare lo sviluppo personale e la fiducia nella propria leadership, ma dovrebbe anche includere contenuti relativi agli stereotipi di genere, al cambiamento organizzativo, al sostegno della comunità, alla comunicazione e alle strategie pratiche per creare ambienti sportivi più inclusivi.

4.4. Parità di genere e consapevolezza degli ostacoli

La Sezione B ha valutato la consapevolezza degli intervistati riguardo alla parità di genere e agli ostacoli alla leadership femminile nello sport. La media complessiva della sezione è stata di 3,48 su una scala a cinque punti. Ciò suggerisce un livello moderato di consapevolezza, con margini di ulteriore miglioramento, in particolare in relazione alle politiche e alle iniziative che promuovono la parità di genere nello sport.

In questa sezione, gli intervistati hanno mostrato un accordo relativamente più forte con le affermazioni relative alla comprensione degli stereotipi di genere e al riconoscimento della disuguaglianza di genere. Tuttavia, l'item con il punteggio più basso in questa sezione è stato quello relativo alla consapevolezza delle politiche o delle iniziative esistenti che promuovono la parità di

genere nello sport, con un punteggio medio di 3,20. Questo è stato anche uno degli item con il punteggio più basso dell'intero questionario. Il risultato suggerisce che molte donne possano riconoscere le disuguaglianze e le barriere, ma possano avere una minore familiarità con i quadri normativi formali, le misure istituzionali o le iniziative di sostegno esistenti.

Ciò ha implicazioni dirette per la WELEAD Academy. Il primo modulo dovrebbe fornire un'introduzione chiara e accessibile ai principali divari di genere nella leadership sportiva, ai quadri politici esistenti e ad esempi di misure in grado di sostenere la partecipazione delle donne a ruoli decisionali. La formazione dovrebbe collegare le esperienze personali di disuguaglianza a contesti organizzativi e politici più ampi.

4.5. Competenze di leadership e sviluppo personale

La Sezione C ha valutato le competenze di leadership e lo sviluppo personale auto-percepiti. La media complessiva per questa sezione è stata di 3,95, indicando un livello relativamente elevato di fiducia nelle competenze relative alla leadership. Le intervistate si sono dichiarate particolarmente d'accordo sul fatto di poter motivare gli altri a lavorare per il raggiungimento di obiettivi condivisi, con questa voce che ha raggiunto un punteggio medio di 4,12. Le intervistate hanno inoltre riportato una fiducia relativamente forte nel processo decisionale, nella gestione dei conflitti e nel fungere da modello di riferimento per altre donne nello sport.

Sebbene il punteggio medio in questa sezione fosse elevato, i risultati relativi all'esperienza di leadership mostrano che molte donne non hanno ancora ricoperto ruoli di leadership nello sport. Ciò indica un possibile divario tra il potenziale di leadership percepito e le effettive opportunità di leadership. Le donne possono sentirsi capaci di assumere ruoli di leadership, ma non hanno ancora accesso a posizioni, incoraggiamento, tutoraggio o percorsi organizzativi che consentano loro di mettere in pratica queste competenze.

Pertanto, la WELEAD Academy dovrebbe valorizzare il potenziale di leadership esistente, aiutando al contempo le partecipanti a tradurre fiducia e motivazione in azioni concrete di leadership. Ciò include la consapevolezza di sé, il processo decisionale, la motivazione del team, la gestione dei conflitti, la comunicazione, il ruolo di modello e la pianificazione di passi concreti di leadership nei contesti dello sport di base.

4.6. Sport di base e coinvolgimento della comunità

La sezione D si è concentrata sullo sport di base a livello locale e internazionale. La media complessiva della sezione è stata di 3,91, a dimostrazione del fatto che gli intervistati hanno generalmente riconosciuto il valore sociale dello sport di base. L'aspetto che ha ottenuto il punteggio più alto in questa sezione è stata la comprensione del ruolo dello sport di base nell'inclusione sociale, con un punteggio medio di 4,32. Gli intervistati hanno inoltre espresso forte accordo con l'affermazione secondo cui lo sport può dare voce ai gruppi svantaggiati, con un punteggio medio di 4,13. Tuttavia, l'aspetto che ha ottenuto il punteggio più basso in questa sezione è stata la comprensione di come le iniziative sportive di base si colleghino a livello UE e internazionale, con un punteggio medio di 3,44. Ciò suggerisce che gli intervistati possano comprendere bene lo sport di base in termini locali e comunitari, ma possano avere una conoscenza più limitata dei quadri di riferimento, delle reti e delle opportunità a livello europeo e internazionale.

Questo risultato sostiene l'inclusione di un modulo formativo dedicato allo sport di base a livello internazionale e al coinvolgimento della comunità. Il modulo dovrebbe spiegare in che modo le iniziative locali si collegano alle più ampie priorità europee, alle opportunità di Erasmus+, agli approcci internazionali dello "sport per lo sviluppo" e alla cooperazione transfrontaliera. Dovrebbe inoltre aiutare i partecipanti a comprendere come lo sport di base possa essere utilizzato per promuovere l'inclusione, l'emancipazione e la leadership femminile in contesti comunitari concreti.

4.7. Progettazione e gestione di eventi sportivi

La sezione E ha valutato le competenze relative alla progettazione e alla gestione di eventi sportivi. La media complessiva della sezione è stata di 3,63, inferiore a quella delle sezioni dedicate alla leadership, alla comunicazione, allo sport di base e allo sviluppo professionale. Ciò indica che la pianificazione e la gestione di eventi sportivi rappresentano un'importante esigenza formativa. I punteggi più bassi in questa sezione riguardavano la conoscenza delle fasi principali necessarie per organizzare un evento sportivo e la pianificazione di un evento sportivo rivolto alle donne e alle famiglie. Questi risultati sono di grande rilevanza per WELEAD, poiché il progetto prevede che le partecipanti al corso diventino organizzatrici attive di eventi sportivi rivolti ad altre donne e alle loro famiglie. La WELEAD Academy dovrebbe quindi includere una formazione pratica e graduale su come progettare e realizzare eventi sportivi inclusivi per le donne. Ciò dovrebbe comprendere la valutazione dei bisogni, i gruppi target, gli obiettivi dell'evento, la pianificazione delle attività, la suddivisione dei compiti, il coordinamento dei volontari, la gestione dei rischi, la comunicazione, l'inclusione, la valutazione e il follow-up. Esercizi pratici dovrebbero consentire alle partecipanti di sviluppare un concetto di evento semplice che possa essere successivamente adattato e implementato nel loro contesto locale.

4.8. Gestione della comunicazione e delle relazioni pubbliche

La Sezione F si è concentrata sulla gestione della comunicazione e delle relazioni pubbliche. Si è trattato della sezione tematica che ha ottenuto il punteggio più alto, con una media complessiva di 3,96. Le intervistate hanno fortemente riconosciuto l'importanza della comunicazione per aumentare la partecipazione delle donne allo sport. L'affermazione che ha ottenuto il punteggio più alto nell'intero questionario è stata: «Comprendo l'importanza della comunicazione per aumentare la partecipazione delle donne allo sport», con un punteggio medio di 4,38. Le intervistate hanno inoltre dimostrato una forte sicurezza nella comunicazione con diversi gruppi target, tra cui donne, famiglie e giovani, con un punteggio medio di 4,10. Questi risultati confermano che la comunicazione è percepita come una competenza chiave per la leadership femminile nello sport. Sebbene la comunicazione e le relazioni pubbliche non siano trattate come un modulo a sé stante nel WELEAD Capacity Kit, dovrebbero essere integrate nel modulo dedicato alla leadership e allo sviluppo personale, nonché nei moduli relativi alla progettazione di eventi sportivi e alla progettazione di progetti.

Le attività formative dovrebbero concentrarsi sulle competenze comunicative pratiche, tra cui come presentare un'iniziativa sportiva, motivare i partecipanti, comunicare con le famiglie e le comunità locali, utilizzare i social media, collaborare con le parti interessate e aumentare la visibilità delle attività sportive femminili. La comunicazione dovrebbe essere presentata non solo come strumento promozionale, ma anche come competenza di leadership e meccanismo di cambiamento sociale.

4.9. Gestione finanziaria e sostenibilità

La sezione G ha valutato la gestione finanziaria e la sostenibilità. Si è trattato della sezione tematica con il punteggio più basso, con una media complessiva di 3,29. L'aspetto più debole dell'intero questionario è stata la consapevolezza delle possibili fonti di finanziamento per i progetti sportivi di base, con un punteggio medio di 3,10. Tra gli altri aspetti con punteggio basso figuravano la capacità di redigere un bilancio semplice per un'iniziativa sportiva e la capacità di pianificare attività che garantiscano la sostenibilità a lungo termine. Pertanto, questi risultati identificano chiaramente la gestione finanziaria e la sostenibilità come una delle principali esigenze formative per la WELEAD Academy. Anche quando le donne possiedono motivazione, potenziale di leadership e capacità comunicative, una conoscenza limitata della definizione del bilancio, delle opportunità di finanziamento e della pianificazione della sostenibilità può impedire loro di avviare, guidare o mantenere attività sportive.

Il modulo sulla gestione finanziaria dovrebbe quindi essere altamente pratico. Dovrebbe introdurre concetti finanziari di base, la stesura di un bilancio semplice, l'identificazione delle fonti di finanziamento, la logica delle sponsorizzazioni e delle partnership, la pianificazione dei costi per gli eventi sportivi e le strategie di sostenibilità per le iniziative di base. Gli esercizi dovrebbero includere la stesura di un bilancio semplice e l'identificazione di possibili opportunità di finanziamento a livello locale, nazionale ed europeo.

4.10. Valutazione delle competenze e percorsi di carriera

La sezione H si è concentrata sulla valutazione delle competenze e sui percorsi di sviluppo futuri. La media complessiva della sezione è stata di 3,89, indicando che le intervistate si sono sentite generalmente in grado di riflettere sul proprio apprendimento, sulle proprie competenze e sul proprio sviluppo personale. L'item che ha ottenuto il punteggio più alto in questa sezione è stata la capacità di riflettere criticamente sullo sviluppo personale e professionale nello sport, con un punteggio medio di 4,09. Tuttavia, i risultati mostrano anche che la riflessione deve essere collegata a passi concreti da compiere in seguito. Molte donne potrebbero essere in grado di identificare le proprie competenze e le proprie esigenze di sviluppo, ma necessitano comunque di sostegno per tradurle in azioni pratiche di leadership, futuri ruoli nello sport, impegno nella comunità, volontariato o opportunità di sviluppo professionale. Ciò è particolarmente rilevante per le donne che hanno risposto "forse" riguardo a futuri ruoli di leadership.

La WELEAD Academy dovrebbe quindi includere strumenti per l'autovalutazione, il riconoscimento delle competenze, la pianificazione delle azioni personali e la definizione di percorsi di sviluppo. Questi elementi dovrebbero essere collegati ai questionari di valutazione, ai risultati di apprendimento e al quadro delle competenze che saranno sviluppati per i moduli formativi, allineati, ove pertinente, ai principi del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF). Ciò aiuterà le partecipanti a comprendere non solo ciò che hanno appreso, ma anche come possono utilizzare queste competenze in futuri ruoli sportivi, comunitari, di volontariato, professionali o di leadership.

4.11. Modelli trasnazionali

I risultati dell'indagine evidenziano sia modelli comuni sia differenze specifiche per paese. In tutti i paesi sono emersi come ostacoli importanti le responsabilità familiari, la mancanza di tempo, gli stereotipi di genere, la mancanza di sostegno organizzativo e la mancanza di opportunità. Ciò conferma che la leadership femminile nello sport è influenzata da sfide strutturali e culturali simili in tutte le aree pilota del progetto WELEAD. Allo stesso tempo, nella progettazione e nella realizzazione della formazione occorre tenere conto delle differenze tra i paesi. L'Austria e la Bosnia-Erzegovina hanno mostrato livelli più elevati di esperienza di leadership pregressa e un maggiore interesse per ruoli di leadership futuri. L'Italia ha registrato un'alta percentuale di intervistate più anziane e occupate e ha evidenziato una forte enfasi sulle responsabilità familiari e sulla mancanza di tempo come ostacoli. Il Montenegro ha registrato il livello più basso di esperienza pregressa di leadership e il minore interesse manifesto per ruoli di leadership futuri. Questi risultati potrebbero indicare che la leadership femminile nello sport in Montenegro è ancora influenzata da culture organizzative tradizionali e da percezioni conservatrici dei ruoli di leadership delle donne nello sport. Pertanto, una maggiore motivazione, il rafforzamento della fiducia, la visibilità di modelli di riferimento femminili e un sostegno strutturato ai percorsi di leadership sono particolarmente importanti nel contesto montenegrino.

Anche i punteggi relativi alle competenze tematiche variavano da paese a paese. La Bosnia-Erzegovina ha registrato punteggi relativamente elevati in diversi ambiti, tra cui la comunicazione, la gestione finanziaria e la valutazione delle competenze. Anche l'Austria ha ottenuto punteggi relativamente elevati in materia di sensibilizzazione alla parità di genere, leadership, progettazione di eventi sportivi e valutazione delle competenze. L'Italia e il Montenegro hanno registrato punteggi medi inferiori nella gestione finanziaria e nella progettazione di eventi sportivi, il che suggerisce che tali ambiti potrebbero richiedere particolare attenzione nell'erogazione della formazione.

Nel complesso, l'analisi transnazionale conferma che la WELEAD Academy dovrebbe combinare un programma di studi di base comune con una flessibilità sufficiente per rispondere alle esigenze nazionali e locali. I sette moduli dovrebbero fornire un quadro di riferimento condiviso, mentre esempi, esercizi, casi di studio e discussioni possono essere adattati al contesto di ciascuna area pilota.

5. Principali lacune ed esigenze relative alla leadership femminile nello sport

I risultati dell'indagine evidenziano diverse lacune ed esigenze interconnesse che dovrebbero guidare lo sviluppo della WELEAD Academy e dei sette moduli formativi. Queste lacune non si limitano alle competenze individuali o alla motivazione, ma riflettono anche più ampie barriere organizzative, sociali, culturali e strutturali che influenzano la partecipazione delle donne alla leadership sportiva.

Nel complesso, i risultati mostrano che molte donne coinvolte nello sport possiedono già esperienza rilevante, motivazione e un potenziale di leadership auto-percepito. Tuttavia, tale potenziale non si traduce sempre in ruoli di leadership formali o informali. La sfida principale consiste quindi non solo nel formare le donne, ma anche nel creare percorsi di sostegno, strumenti pratici e contesti favorevoli che consentano alle donne di assumere ruoli di leadership nello sport di base.

5.1. Lacune di conoscenza e consapevolezza

I risultati dell'indagine mostrano un livello moderato di consapevolezza riguardo alla parità di genere e alle barriere alla leadership femminile nello sport. Le intervistate hanno generalmente riconosciuto l'esistenza di stereotipi di genere e disuguaglianze, ma hanno segnalato una minore familiarità con le politiche, le iniziative e le misure istituzionali esistenti volte a promuovere la parità di genere nello sport. Ciò indica la necessità di una formazione che colleghi le esperienze personali a quadri più ampi di parità di genere. Le donne che partecipano alla WELEAD Academy dovrebbero essere aiutate a comprendere non solo quali ostacoli esistono, ma anche come questi ostacoli vengono generati, riprodotti e affrontati all'interno delle organizzazioni sportive e della società in generale.

La formazione dovrebbe quindi includere contenuti chiari e accessibili sulla parità di genere nello sport, sulla sottorappresentanza delle donne nelle posizioni di leadership, sugli ostacoli strutturali e culturali, sui contesti politici europei e nazionali, nonché esempi di iniziative esistenti che promuovono la partecipazione delle donne a ruoli decisionali. Queste conoscenze sono importanti perché aiutano le partecipanti a passare dalla percezione individuale all'azione consapevole. Un'esigenza fondamentale è rendere pratica la conoscenza della parità di genere. I partecipanti dovrebbero essere in grado di riconoscere pratiche discriminatorie nelle organizzazioni sportive, individuare gli ostacoli nei propri contesti locali e proporre misure realistiche di miglioramento.

5.2. Divari di leadership e fiducia

Sebbene le intervistate abbiano riportato competenze di leadership auto-valutate relativamente solide, la maggioranza non aveva mai ricoperto un ruolo di leadership nello sport. Ciò evidenzia un divario tra il potenziale di leadership percepito e l'effettiva partecipazione alla leadership. L'esistenza di questo divario suggerisce che lo sviluppo della leadership non dovrebbe concentrarsi solo sull'insegnamento dei concetti di base della leadership. Molte donne si sentono già in grado di motivare gli altri, assumersi responsabilità, gestire i conflitti e fungere da modelli di riferimento. Ciò che serve è un sostegno per trasformare questo potenziale in un'azione concreta di leadership.

La WELEAD Academy dovrebbe quindi includere una formazione pratica alla leadership incentrata su fiducia in sé stesse, consapevolezza di sé, processo decisionale, lavoro di squadra, comunicazione, gestione dei conflitti, funzione di modello di riferimento e pianificazione personale della leadership. Dovrebbe inoltre creare un ambiente di apprendimento sicuro in cui le donne possano riflettere sui propri punti di forza, discutere delle barriere e mettere in pratica comportamenti di leadership attraverso esercizi, casi di studio e attività di gruppo.

Particolare attenzione dovrebbe essere riservata alle donne che hanno espresso incertezza riguardo a futuri ruoli di leadership. L'elevata percentuale di risposte "forse" riguardo all'interesse per la leadership futura indica che molte donne potrebbero essere aperte alla leadership se ricevessero incoraggiamento, mentoring, sostegno tra pari e opportunità concrete.

5.3. Lacune nel sostegno organizzativo e istituzionale

I risultati mostrano che molte intervistate si sentono solo parzialmente sostenute, leggermente sostenute o per nulla sostenute nell'assumere ruoli di leadership nello sport. Inoltre, la mancanza di sostegno da parte delle organizzazioni e la mancanza di opportunità sono state tra gli ostacoli più frequentemente identificati alla leadership femminile.

Ciò evidenzia un'importante lacuna organizzativa. La leadership femminile non può essere rafforzata solo migliorando le competenze individuali se le organizzazioni sportive non creano strutture inclusive, opportunità trasparenti e ambienti favorevoli. I club e le organizzazioni sportive di base devono essere incoraggiati a riconoscere il potenziale di leadership delle donne e a fornire percorsi che consentano loro di diventare allenatrici, organizzatrici, membri del consiglio direttivo, coordinatrici o responsabili delle decisioni.

La WELEAD Academy dovrebbe quindi affrontare i temi della cultura organizzativa e del sostegno istituzionale. La formazione dovrebbe includere una discussione su come le organizzazioni sportive possano ridurre gli ostacoli, invitare le donne ad assumere ruoli di leadership, fornire tutoraggio, riconoscere la leadership informale, adattare gli orari delle riunioni e le responsabilità alle realtà delle donne e creare ambienti più inclusivi e a misura di famiglia.

Questo divario conferma inoltre l'importanza di coinvolgere allenatori, formatori e facilitatori come gruppo target specifico della WELEAD Academy. Gli allenatori lavorano direttamente con le donne in contesti sportivi, mentre i formatori e i facilitatori sostengono il processo educativo e contribuiscono a trasferire conoscenze, competenze e pratiche sensibili alle questioni di genere alle organizzazioni sportive di base.

5.4. Equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, responsabilità familiari e vincoli di tempo

Le responsabilità familiari e la mancanza di tempo sono stati i due ostacoli più frequentemente identificati nel questionario. Ciò conferma che la leadership delle donne nello sport è fortemente influenzata dalle aspettative sociali più ampie e dalle responsabilità di cura. Questi ostacoli sono particolarmente rilevanti perché non si risolvono semplicemente offrendo formazione. Se ci si aspetta che le donne concilino lavoro, responsabilità familiari, cura dei figli e impegno sportivo senza alcun sostegno, la loro capacità di cogliere opportunità di leadership rimane limitata. Ciò è particolarmente rilevante per lo sport di base, dove i ruoli di leadership sono spesso volontari, richiedono molto tempo e sono organizzati secondo orari che potrebbero non essere compatibili con la vita familiare.

La WELEAD Academy dovrebbe quindi includere una riflessione pratica su come le iniziative sportive possano essere progettate in modo da essere accessibili alle donne con responsabilità familiari e lavorative. Ciò può includere orari flessibili, modelli di leadership condivisa, eventi che coinvolgano le famiglie, una pianificazione attenta alle esigenze di cura dei bambini, una distribuzione realistica dei compiti e l'uso di reti di sostegno comunitarie. La formazione dovrebbe inoltre aiutare le partecipanti a sviluppare strategie per la gestione del tempo, la condivisione delle responsabilità e la progettazione di attività che non escludano involontariamente le donne che devono affrontare vincoli legati alla cura dei propri cari.

5.5. Esigenze in materia di comunicazione, visibilità e promozione

La comunicazione e le relazioni pubbliche sono emerse come una delle aree di competenza più solide nel questionario. Le intervistate hanno chiaramente riconosciuto l'importanza della comunicazione per aumentare la partecipazione delle donne allo sport e hanno dimostrato sicurezza nel comunicare con diversi gruppi target. Tuttavia, questo punto di forza non dovrebbe essere interpretato come un'area che non richiede formazione. Al contrario, la comunicazione dovrebbe essere utilizzata come punto di ingresso strategico per lo sviluppo della leadership. Le donne in grado di comunicare in modo efficace possono promuovere iniziative sportive, mobilitare le partecipanti, collaborare con le famiglie e le comunità locali, aumentare la visibilità e sfidare gli stereotipi.

L'esigenza principale è quella di trasformare la fiducia generale nella comunicazione in competenze pratiche di promozione e visibilità. Le partecipanti dovrebbero imparare a presentare un'iniziativa sportiva, promuovere la partecipazione femminile, utilizzare efficacemente i social media, comunicare con i media locali, coinvolgere le parti interessate e sviluppare messaggi positivi sulla leadership femminile nello sport.

La comunicazione dovrebbe essere integrata nella formazione alla leadership, nella progettazione di eventi sportivi e nella progettazione di progetti. Ciò è particolarmente importante perché lo sport femminile e la leadership femminile spesso soffrono di una visibilità limitata. Una migliore comunicazione può aiutare a creare modelli di riferimento, attrarre partecipanti, costruire il sostegno della comunità e rafforzare la legittimità delle iniziative sportive guidate dalle donne.

5.6. Esigenze relative alla progettazione e alla gestione degli eventi sportivi

La progettazione e la gestione degli eventi sportivi rappresentano un'evidente esigenza formativa. Il questionario ha evidenziato punteggi medi inferiori in questo ambito rispetto alla leadership, alla comunicazione e allo sport di base. Ciò è particolarmente rilevante per WELEAD poiché il progetto prevede che le donne formate diventino organizzatrici attive di eventi sportivi rivolti ad altre donne e alle loro famiglie. La lacuna principale riguarda il know-how pratico. Le donne possono comprendere il valore degli eventi sportivi, ma potrebbero aver bisogno di sostegno nella loro pianificazione, organizzazione, realizzazione e valutazione. Ciò include la definizione dello scopo di un evento, l'identificazione dei gruppi target, la selezione delle attività, la preparazione di una tabella di marcia, il coordinamento dei volontari, la gestione dei rischi, la comunicazione con le parti interessate e la valutazione del successo.

La WELEAD Academy dovrebbe quindi fornire un modulo molto pratico sulla progettazione e la realizzazione di eventi sportivi rivolti alle donne. Il modulo dovrebbe includere modelli, liste di controllo, esempi ed esercizi pratici. Idealmente, le partecipanti dovrebbero concludere la formazione con una bozza di concept dell'evento che possa essere adattata per l'attuazione durante le successive attività del progetto. Questa esigenza formativa si ricollega anche alla comunicazione, alla pianificazione finanziaria, al coinvolgimento della comunità e alla leadership. L'organizzazione di eventi può fungere da spazio di apprendimento pratico in cui le donne applicano più competenze contemporaneamente.

5.7. Esigenze in materia di gestione finanziaria e sostenibilità

La gestione finanziaria e la sostenibilità sono emerse come l'area tematica più debole nel questionario. Le intervistate hanno segnalato una minore sicurezza nella comprensione dei concetti finanziari, nella stesura dei bilanci, nell'identificazione delle fonti di finanziamento e nella pianificazione della sostenibilità a lungo termine. Si tratta di una delle lacune più importanti per la WELEAD Academy. Senza competenze di base in materia di finanza e sostenibilità, le donne potrebbero avere difficoltà ad avviare, gestire o mantenere attività sportive, anche quando dispongono di motivazione e potenziale di leadership. Le conoscenze finanziarie sono inoltre strettamente legate all'indipendenza, alla credibilità e al potere decisionale all'interno delle organizzazioni sportive.

La formazione dovrebbe quindi fornire contenuti semplici e pratici sulla gestione finanziaria nello sport di base. Dovrebbe trattare argomenti quali la stesura di bilanci di base, le categorie di costo, la pianificazione delle risorse, la raccolta fondi, le sponsorizzazioni, le partnership locali, i bandi pubblici, le opportunità di finanziamento europee e la pianificazione della sostenibilità.

Il modulo dovrebbe evitare un linguaggio finanziario eccessivamente tecnico e concentrarsi invece su strumenti pratici che i partecipanti possano utilizzare immediatamente. Gli esercizi dovrebbero includere la preparazione di un semplice bilancio per un evento sportivo dedicato alle donne, l'identificazione di possibili fonti di finanziamento e la pianificazione di come un'iniziativa possa proseguire dopo il sostegno iniziale al progetto.

5.8. Esigenze relative al riconoscimento delle competenze e al percorso professionale

Il questionario ha evidenziato che le intervistate si sentono generalmente in grado di riflettere sul proprio apprendimento e sul proprio sviluppo personale. Tuttavia, il riconoscimento delle competenze e la pianificazione del percorso professionale rimangono esigenze importanti, poiché molte donne potrebbero non sapere come tradurre l'esperienza sportiva in competenze riconosciute o in future opportunità di leadership.

Le donne acquisiscono spesso competenze preziose attraverso la partecipazione sportiva, il volontariato, l'attività di allenatrice, l'organizzazione di eventi e l'impegno nella comunità. Queste competenze possono includere la comunicazione, il lavoro di squadra, la responsabilità, la risoluzione dei problemi, la leadership, la motivazione, l'organizzazione e la gestione dei conflitti. Tuttavia, non sempre vengono formalmente riconosciute o collegate allo sviluppo professionale.

La WELEAD Academy dovrebbe quindi aiutare le partecipanti a identificare, descrivere e comunicare le competenze che sviluppano attraverso lo sport. Ciò dovrebbe essere collegato ai questionari di valutazione, ai risultati di apprendimento e al quadro delle competenze orientato al Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF).

I partecipanti dovrebbero essere aiutati a definire i propri prossimi passi dopo la WELEAD Academy. Questi possono includere assumere un ruolo di leadership in un club, sostenere eventi sportivi locali, diventare allenatore o assistente allenatore, entrare a far parte di un comitato, avviare un'iniziativa comunitaria, richiedere finanziamenti o proseguire la formazione in gestione e leadership sportiva.

5.9. Esigenze formative trasversali

In tutte le aree tematiche emergono diverse esigenze trasversali. In primo luogo, la WELEAD Academy dovrebbe essere orientata alla pratica piuttosto che puramente teorica. Le partecipanti hanno bisogno di strumenti, esempi, modelli, esercizi e casi di studio applicabili nei contesti sportivi di base. In secondo luogo, l'Accademia dovrebbe essere inclusiva e accessibile. Dovrebbe riconoscere che le donne presentano livelli diversi di esperienza, fiducia in sé stesse, istruzione, situazione lavorativa, responsabilità familiari e background sportivo. La formazione dovrebbe quindi avvalersi di un linguaggio chiaro, di metodi partecipativi e di esempi flessibili. In terzo luogo, l'Accademia dovrebbe combinare l'empowerment individuale con il cambiamento organizzativo. Le donne hanno bisogno di fiducia in sé stesse e di competenze, ma anche le organizzazioni sportive devono diventare più aperte, solidali e inclusive. In quarto luogo, il mentoring e l'apprendimento tra pari dovrebbero essere inclusi ove possibile. I risultati evidenziano l'importanza delle reti personali e dei modelli di riferimento. Le partecipanti possono trarre beneficio dalla condivisione di esperienze, dall'apprendimento dalle migliori pratiche e dall'osservazione di esempi di donne che hanno ricoperto con successo ruoli di leadership. Infine, la WELEAD Academy dovrebbe collegare l'apprendimento all'azione. Ogni modulo dovrebbe aiutare le partecipanti a passare dalla conoscenza all'applicazione pratica, e la formazione complessiva dovrebbe preparare le donne a progettare, promuovere, attuare e valutare iniziative sportive che rafforzino la partecipazione e la leadership delle donne.

6. Analisi comparativa delle migliori pratiche

6.1. Panoramica del processo di analisi comparativa

Nell'ambito dell'attività 2.3 – Analisi comparativa delle migliori pratiche, i partner di WELEAD hanno raccolto e analizzato 16 migliori pratiche relative alla leadership femminile nello sport, alla parità di genere, all'inclusione sociale, all'empowerment, allo sport di base e allo sviluppo delle capacità delle organizzazioni sportive. Ciascun paese partner ha contribuito con quattro migliori pratiche, utilizzando un modulo comune di WELEAD per l'analisi comparativa delle migliori pratiche. Il modulo di analisi comparativa ha garantito che tutte le pratiche fossero descritte in modo comparabile. Per ciascuna pratica, i partner hanno fornito informazioni relative a titolo, paese e località, organizzazione responsabile, periodo di attuazione, stato, gruppi target, settore o disciplina sportiva, problema affrontato, obiettivi, attività principali, risultati e impatto, parti interessate, risorse, fattori di successo, sfide, trasferibilità, elementi innovativi, sostenibilità, rilevanza per WELEAD e materiali aggiuntivi. Lo scopo del processo di analisi comparativa non era solo quello di descrivere le iniziative esistenti, ma anche di identificare elementi trasferibili che possano contribuire allo sviluppo della WELEAD Academy e del WELEAD Capacity Kit. Le pratiche analizzate forniscono esempi pratici di come la leadership e la partecipazione delle donne nello sport possano essere sostenute attraverso la formazione, il mentoring, il coinvolgimento della comunità, le riforme istituzionali, gli strumenti digitali, le campagne di sensibilizzazione, gli eventi sportivi inclusivi e le metodologie sensibili alle questioni di genere. Le 16 migliori pratiche coprono diversi tipi di iniziative, tra cui programmi sportivi di base, accademie di leadership, strategie per la parità di genere, modelli di empowerment basati sullo sport, attività inclusive per le donne con disabilità, campagne contro la violenza sulle donne, concetti educativi, strumenti di autovalutazione, certificazione della governance, modelli di mentoring e meccanismi di finanziamento. Una panoramica delle 16 migliori pratiche oggetto di analisi comparativa e dei loro principali focus tematici è riportata nella Tabella 2.

Tabella 2. Panoramica delle 16 migliori pratiche valutate

N.	Paese	Migliore pratica	Tema principale
1	AT	Catch'n Serve Ball – Lo sport per le mamme e le donne dai 30 anni in su	Sport di base accessibile e a misura di famiglia per donne adulte
2	AT	Catch'n Serve Ball – Concetto educativo	Formazione degli allenatori, apprendimento strutturato e sviluppo delle competenze
3	AT	Catch'n Serve Ball – Empowerment delle donne	Percorsi verso il ruolo di allenatore, arbitro, organizzatore e decisore
4	AT	kick mit Wien – Empowerment delle ragazze e delle giovani donne attraverso il calcio	Partecipazione scolastica, emancipazione delle ragazze e percorsi di formazione per allenatrici
5	BA	Her Game Basketball	Pallacanestro di base a basso costo ed emancipazione delle ragazze nella comunità
6	BA	Women4Sport	Parità di genere nella governance dello sport e nei processi decisionali olimpici
7	Laurea triennale	Il nostro momento, il nostro turno – Strategia di sviluppo del calcio femminile 2025–2029	Sviluppo a lungo termine, partecipazione e visibilità del calcio femminile
8	BA	FIGAP – Meccanismo finanziario per l'attuazione del Piano d'azione per la parità di genere	Finanziamenti, monitoraggio, supporto tecnico e attuazione delle politiche

N.	Paese	Migliore pratica	Tema principale
9	IT	Leadership Empowerment Academy (LEA)	Formazione alla leadership per dirigenti sportivi e futuri leader
10	IT	Hits Only for the Ball – Lo sport contro la violenza sulle donne	Sensibilizzazione e mobilitazione della comunità contro la violenza sulle donne
11	IT	Programma inclusivo "Catch'n Serve Ball" per donne con disabilità fisiche e mentali	Inclusione delle persone con disabilità e partecipazione allo sport adattato
12	IT	Formazione sensibile alle questioni di genere e sviluppo della leadership nello sport femminile – Modello tra pari	Allenamento sensibile alle questioni di genere, tutela, salute, fasi della vita e leadership
13	ME	YOULEAD – Leading the Game: Sviluppare un percorso per la formazione di giovani leader con equilibrio di genere nella governance dello sport	Leadership giovanile, mentoring, governance inclusiva e valutazione organizzativa
14	ME	FAMS – Promuovere le donne leader nella gestione dello sport	Gestione dello sport femminile, istruzione, mentoring e conciliazione tra vita professionale e vita privata
15	ME	SWOST – Sport senza stereotipi	Stereotipi di genere, autovalutazione organizzativa e cambiamento istituzionale
16	ME	TWOST – Formazione senza stereotipi	Educazione non formale, autovalutazione digitale e riduzione degli stereotipi

Nota: *Il paese/partner contributore identifica il partner WELEAD tramite il quale la pratica è stata presentata per il analisi comparativa e ciò non indica necessariamente che la pratica sia stata attuata esclusivamente in quel paese.*

6.2. Migliori pratiche dall'Austria

Il contributo austriaco comprendeva quattro buone pratiche incentrate principalmente sull'empowerment attraverso il calcio e sul gioco "Catch'n Serve Ball" come strumento per la parità di genere, l'inclusione e la leadership femminile:

- **Kick mit Wien – Empowerment basato sul calcio per ragazze e giovani donne:** L'iniziativa *"Kick mit Wien"* è un progetto di empowerment basato sul calcio attualmente in corso a Vienna, mentre il modello più ampio *"Kick mit Österreich"* è presente anche in altre regioni austriache. Utilizza il calcio come strumento di facile accesso per aumentare la partecipazione sportiva tra ragazze e giovani donne, in particolare quelle con background migratorio e quelle in condizioni di svantaggio economico o sociale. Il programma viene attuato principalmente attraverso le scuole e offre allenamenti calcistici regolari e gratuiti nelle palestre scolastiche. L'iniziativa affronta le disuguaglianze di genere, la scarsa partecipazione femminile, l'accesso limitato allo sport e l'esclusione sociale. Il suo punto di forza principale è la combinazione di partecipazione sportiva regolare, allenatrici e figure di riferimento femminili, accessibilità all'interno delle scuole e percorsi che dalla partecipazione portano allo sport di club e a ruoli di assistente allenatrice. Dimostra che lo sport può essere utilizzato non solo per l'attività fisica, ma anche per la fiducia in sé stesse, il lavoro di squadra, la visibilità e l'empowerment. Per WELEAD, questa iniziativa è particolarmente rilevante in quanto esempio di come progettare attività sportive di base inclusive e accessibili per ragazze e giovani donne.
- **Catch'n Serve Ball – lo sport per mamme e donne dai 30 anni in su:** il Catch'n Serve Ball si presenta come un modello sportivo progettato in particolare per le mamme di tutte le età e le donne dai 30 anni in su. Il gioco è simile alla pallavolo, ma la palla viene presa al volo e lanciata, rendendolo accessibile anche alle donne con un'esperienza sportiva pregressa

limitata. L'iniziativa si rivolge alle madri e alle donne adulte che spesso devono affrontare vincoli di tempo, responsabilità nella cura dei figli, scarsa autostima e accesso limitato alle opportunità sportive. Il modello affronta diverse sfide rilevanti per WELEAD: disuguaglianza di genere, scarsa partecipazione femminile, mancanza di donne in ruoli di leadership, inattività tra le donne, accesso limitato allo sport ed esclusione sociale. Poiché le competizioni sono riservate alle donne, il modello aumenta naturalmente la partecipazione femminile e crea opportunità affinché le donne diventino atlete, allenatrici, arbitri e figure decisionali. Per WELEAD, questa pratica costituisce un forte esempio di come un formato sportivo possa essere progettato intorno alle esigenze e alle realtà di vita delle donne.

- **Catch'n Serve Ball – Strumento per l'uguaglianza di genere nello sport: Concetto formativo:** Il concetto formativo di Catch'n Serve Ball si concentra sulla formazione delle donne affinché diventino allenatrici, arbitri e leader nello sport. Comprende seminari di base accessibili della durata di due giorni che combinano teoria e pratica, contenuti tecnici sportivi, regole, strategia di gioco, integrazione della dimensione di genere, disuguaglianza nello sport e le esigenze specifiche delle donne e delle madri. Questa pratica è di grande rilevanza per il WELEAD Capacity Kit perché mostra come la formazione specifica per lo sport possa essere combinata con l'educazione alla parità di genere. Il modello riconosce che le donne possono trovarsi ad affrontare ostacoli pratici nel diventare allenatrici o arbitri, tra cui il tempo, la distanza, le responsabilità di cura dei figli e la mancanza di fiducia in se stesse. Adotta quindi un approccio formativo flessibile e di sostegno, incoraggiando le donne ad assumere nuovi ruoli e garantendo che la formazione degli allenatori sia collegata all'empowerment e all'inclusione.
- **Catch'n Serve Ball – Empowerment delle donne:** L'iniziativa Catch'n Serve Ball, incentrata sull'empowerment, pone particolare enfasi sull'assunzione da parte delle donne di ruoli di allenatrice, arbitro, funzionaria e di processo decisionale. L'iniziativa evidenzia che, poiché lo sport è strutturato come uno spazio competitivo incentrato sulle donne, queste ultime sono più propense a candidarsi per ruoli di leadership quali presidente, vicepresidente, responsabile, tesoriere, allenatrice o funzionaria. Un elemento particolarmente importante è l'inclusione di donne provenienti da contesti di rifugiati o migranti, donne socialmente svantaggiate e donne disoccupate. Queste donne sono incoraggiate a diventare allenatrici, a ricevere sostegno finanziario, a imparare da allenatrici esperte e a partecipare a programmi di affiancamento. La pratica collega quindi la partecipazione sportiva alla fiducia in sé stesse, alla leadership, alle opportunità di reddito e all'indipendenza sociale. Per WELEAD, questo è un forte esempio di come la formazione, il mentoring e l'esempio personale possano sostenere l'empowerment delle donne attraverso lo sport di base.

6.3. Migliori pratiche dalla Bosnia-Erzegovina

Il pacchetto relativo alla Bosnia-Erzegovina comprendeva una combinazione di esempi nazionali, regionali e internazionali. Queste pratiche riguardavano il basket femminile, la governance olimpica, lo sviluppo del calcio femminile e i meccanismi di finanziamento per la parità di genere:

- **Her Game Basketball:** *Her Game Basketball* è un'iniziativa di base guidata da atlete provenienti da Cipro, inclusa come buona pratica internazionale. Offre allenamenti settimanali di pallacanestro per ragazze dai 3 ai 18 anni, con una partecipazione attuale concentrata principalmente tra le bambine dai 3 ai 10 anni. L'iniziativa combina l'allenamento di pallacanestro con il mentoring, l'educazione non formale, messaggi ispiratori, storytelling digitale e la costruzione di una comunità. L'iniziativa affronta gli stereotipi di genere, la scarsa partecipazione femminile, la mancanza di modelli di riferimento, le strutture eccessivamente competitive, le barriere finanziarie e l'abbandono precoce tra le ragazze. Il suo valore principale per WELEAD risiede nel modello a basso costo, flessibile e basato sulla comunità. Dimostra come un'atleta motivata possa creare un ambiente sportivo sicuro, solidale e di empowerment con risorse limitate. È rilevante anche perché utilizza i social media e lo

storytelling digitale per aumentare la visibilità delle giovani atlete e per sfidare le norme di genere obsolete.

- **Progetto Women4Sport:** Il progetto *Women4Sport*, attuato dal Comitato Olimpico Nazionale della Bosnia-Erzegovina (NOC B&H) e dai suoi partner, si è concentrato sul rafforzamento della parità di genere nelle posizioni di leadership e decisionali all'interno dei Comitati Olimpici Nazionali dei Balcani occidentali. L'iniziativa ha compreso ricerche sul coinvolgimento delle donne nella governance dello sport, uno studio di riferimento, un registro delle donne in posizioni dirigenziali, la creazione di una rete dei Comitati Olimpici Nazionali dei Balcani occidentali, piani d'azione su misura, workshop, corsi di formazione, una piattaforma digitale e attività di divulgazione. Questa iniziativa è particolarmente rilevante per WELEAD poiché affronta le barriere a livello organizzativo e di governance che ostacolano la leadership femminile. Dimostra che la leadership femminile non può essere rafforzata solo attraverso la formazione individuale, ma richiede anche cambiamenti strutturali, raccolta di dati, impegno istituzionale, piani d'azione e cooperazione regionale. Può fornire spunti per i moduli WELEAD relativi ai divari di genere, alla leadership, alla progettazione dei progetti e allo sviluppo delle capacità organizzative.
- **Our Time, Our Turn – Strategia di sviluppo del calcio femminile 2025–2029:** Questa pratica si riferisce alla strategia nazionale di sviluppo del calcio femminile in Bosnia-Erzegovina, attuata dalla Federazione calcistica della Bosnia-Erzegovina in collaborazione con l'UEFA. La strategia affronta la scarsa partecipazione femminile, la visibilità limitata, gli stereotipi di genere e la sottovalutazione del calcio femminile. È strutturata attorno alla crescita della partecipazione, ai percorsi delle giocatrici, alla riforma delle competizioni, all'istruzione, alle strutture, al rafforzamento organizzativo e alla visibilità. La pratica combina un quadro strategico con attività concrete a livello di base e comunitarie, quali l'iniziativa «UEFA Playmakers» e il «Girls' Football Festival 2025». Dimostra l'importanza di collegare le politiche e le strategie alle attività pratiche rivolte alle ragazze e alle donne. Per WELEAD, fornisce un utile esempio di come la pianificazione a livello federale, il coinvolgimento a livello di base, l'istruzione, la visibilità e la cooperazione internazionale possano collaborare per rafforzare la partecipazione delle donne allo sport e la loro leadership.
- **FIGAP – Meccanismo finanziario per l'attuazione del Piano d'azione per la parità di genere:** il FIGAP è un meccanismo finanziario e istituzionale a sostegno dell'attuazione del Piano d'azione per la parità di genere in Bosnia-Erzegovina. Sebbene si tratti di un meccanismo più ampio per la parità di genere, è rilevante per lo sport poiché sostiene progetti sulla parità di genere, formazione, sviluppo delle capacità, bandi pubblici, monitoraggio e cooperazione istituzionale. Questa pratica affronta il divario tra la politica di parità di genere e la sua attuazione pratica. È innovativa perché combina finanziamenti, assistenza tecnica, monitoraggio, rendicontazione e allineamento delle politiche. Per WELEAD, il FIGAP è particolarmente rilevante per i moduli relativi alla gestione finanziaria, alla sostenibilità, alla progettazione dei progetti e al supporto organizzativo. Dimostra che le iniziative per la parità di genere necessitano di finanziamenti stabili, criteri chiari, supporto tecnico e risultati misurabili per andare oltre le attività isolate.

6.4. Migliori pratiche dall'Italia

Il pacchetto italiano comprendeva quattro pratiche incentrate sulla formazione alla leadership, lo sport contro la violenza sulle donne, lo sport inclusivo per le donne con disabilità e la formazione sensibile alle questioni di genere nello sport femminile:

- **LEA – Leadership Empowerment Academy:** LEA – Leadership Empowerment Academy – è un'iniziativa formativa promossa da Assist, l'Associazione Nazionale delle Atlete. È stata concepita come un corso rivolto ai dirigenti sportivi e a coloro che operano nel mondo dello sport e desiderano contribuire alla leadership, alla governance e alla gestione dello sport. Il corso si è concentrato sullo sport inclusivo, sulla legalità, sulla parità di genere e sul ruolo delle

donne e degli uomini nella creazione di un nuovo modello di gestione dello sport. Questa iniziativa è direttamente rilevante per WELEAD in quanto rappresenta un modello di accademia di leadership. Combina l'apprendimento teorico e pratico e affronta argomenti quali gli stereotipi di genere, la prevenzione delle molestie e della violenza, il linguaggio inclusivo, gli aspetti giuridici, la governance dello sport e la cultura della leadership. Dimostra come la formazione online possa essere utilizzata per preparare i leader sportivi attuali e futuri e come la formazione alla leadership possa fondarsi su valori quali l'inclusione, l'uguaglianza e la responsabilità sociale.

- **"Hits Only for the Ball" – Lo sport contro la violenza sulle donne:** questa pratica utilizza eventi sportivi di base, in particolare il Catch'n Serve Ball e i tornei comunitari, come spazi per la sensibilizzazione contro la violenza sulle donne. Il messaggio centrale della campagna è: "Hits only for the ball – No alla violenza sulle donne". Le attività comprendono eventi di sensibilizzazione, magliette simboliche della campagna, testimonianze pubbliche, campagne di donazioni, comunicazione sui social media e cooperazione tra ONG e organizzazioni sportive. Questa iniziativa dimostra come lo sport possa diventare una piattaforma per l'educazione pubblica, la solidarietà e la responsabilità sociale. È rilevante per WELEAD perché collega la partecipazione delle donne allo sport a questioni sociali più ampie, al coinvolgimento della comunità e all'azione di advocacy. Può ispirare contenuti formativi sulla comunicazione, il coinvolgimento del pubblico, la progettazione di eventi e l'uso di eventi sportivi per promuovere l'uguaglianza di genere e il cambiamento sociale.
- **Programma inclusivo di Catch'n Serve Ball per donne con disabilità fisiche e mentali:** questa iniziativa è stata realizzata a Roma dall'AICS Comitato Provinciale di Roma in collaborazione con l'ASD Personal Best e il centro di riabilitazione "Santa Rosa". Ha utilizzato attività adattate di Catch'n Serve Ball per includere donne adulte con disabilità fisiche e mentali in sessioni sportive regolari, accessibili e non competitive. Il programma ha affrontato il problema dell'accesso limitato allo sport e dell'esclusione sociale tra le donne con disabilità. Ha utilizzato regole semplificate, attività adattate, sostegno emotivo, comunicazione positiva e un coaching orientato alla partecipazione. L'iniziativa è di grande rilevanza per WELEAD perché mostra come lo sport di base possa essere adattato a diverse abilità e come l'inclusione possa essere costruita attraverso attrezzature minime, allenatori qualificati, collaborazione con centri di riabilitazione e coinvolgimento delle famiglie. Sottolinea inoltre l'importanza di progettare attività sportive incentrate sulle donne che siano accessibili, sicure e che offrano sostegno emotivo.
- **Formazione sensibile alle questioni di genere e sviluppo della leadership nello sport femminile – Modello Peer:** Il Modello Peer, attuato in collaborazione con AiCS, si concentra sulla formazione sensibile alle questioni di genere e sullo sviluppo della leadership nello sport femminile. Affronta il divario di salute di genere, le esigenze specifiche delle donne nello sport, i cicli ormonali, le transizioni nelle fasi della vita, la prevenzione dell'abbandono, la tutela, la comunicazione inclusiva e lo sviluppo della leadership per le atlete e le allenatrici. Questa pratica è rilevante perché collega le metodologie di allenamento sportivo alla salute, alla sicurezza e alla leadership delle donne. Dimostra che la parità di genere nello sport non riguarda solo l'accesso e i numeri, ma anche l'adattamento dei sistemi di allenamento, della comunicazione e delle pratiche organizzative alle esigenze delle donne nel corso della loro vita. Per WELEAD, fornisce un utile contributo ai moduli sulla leadership, la comunicazione, lo sport di base e la formazione degli allenatori.

6.5. Buone pratiche dal Montenegro

Il pacchetto montenegrino comprendeva quattro pratiche basate su progetti europei relative a parità di genere, leadership, governance, stereotipi e strumenti digitali. Queste pratiche sono state selezionate per la loro trasferibilità a WELEAD e per il loro collegamento con i quadri di riferimento europei in materia di sport e istruzione:

- **YOULEAD – Leading the Game: Sviluppo di un percorso per leader giovanili di entrambi i sessi nella governance sportiva:** YOULEAD è un progetto europeo in corso attuato in diversi paesi, tra cui il Montenegro. Si concentra sull'aumento della partecipazione dei giovani, in particolare delle giovani donne, alla governance sportiva e ai processi decisionali. Il progetto combina ricerca, formazione alla leadership, tutoraggio, strumenti digitali e certificazione in materia di governance. Tra gli elementi chiave figurano la formazione per giovani leader e membri dei consigli direttivi sportivi, il modello di tutoraggio "Leaders Circle", un processo di certificazione della governance inclusiva e uno strumento di autovalutazione online per le organizzazioni sportive. Questa pratica è rilevante per WELEAD poiché affronta temi quali la leadership equilibrata dal punto di vista del genere, la partecipazione giovanile, il tutoraggio, le competenze di governance e il cambiamento organizzativo. Può fornire spunti per i contenuti formativi relativi ai percorsi di leadership, al tutoraggio, alla governance inclusiva e agli strumenti pratici per le organizzazioni sportive.
- **FAMS – Promuovere le donne in ruoli dirigenziali nello sport:** FAMS è stato un progetto Erasmus+ Sport incentrato sulla promozione della parità di genere nello sport attraverso l'emancipazione delle donne mediante istruzione, formazione e sviluppo delle capacità in materia di gestione sportiva, coaching e processi decisionali. Il progetto ha prestato particolare attenzione alle barriere affrontate dalle donne e dalle madri, tra cui la cura dei figli, le responsabilità familiari e le difficoltà nel conciliare lo sport e la vita familiare. L'iniziativa comprendeva ricerche sugli ostacoli e sulle esigenze, programmi di formazione, attività didattiche, una piattaforma di apprendimento online, video di mentoring ed eventi di divulgazione. È rilevante per WELEAD perché affronta direttamente la leadership e la gestione delle donne nello sport, riconoscendo al contempo le responsabilità familiari come un ostacolo strutturale. Può fornire spunti per i contenuti di WELEAD relativi alla leadership, all'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, alla pianificazione finanziaria e organizzativa e alla progettazione di corsi di formazione inclusivi.
- **SWOST – Sport senza stereotipi:** SWOST è stato un progetto europeo volto a contrastare gli stereotipi di genere nello sport e a promuovere la partecipazione paritaria di donne e uomini. Ha sviluppato ricerche, una banca dati di buone pratiche, uno strumento di autovalutazione online per le organizzazioni sportive, linee guida per il marchio di qualità, workshop, attività di formazione, campagne di sensibilizzazione e cooperazione tra organizzazioni sportive e istituti di ricerca. Questa iniziativa è rilevante per WELEAD perché fornisce strumenti pratici alle organizzazioni sportive per valutare e migliorare le loro pratiche in materia di parità di genere. Dimostra inoltre che la riduzione degli stereotipi richiede formazione continua, sensibilizzazione e impegno istituzionale. SWOST può fornire spunti per i moduli WELEAD relativi ai divari di genere, ai casi di studio, allo sport di base e allo sviluppo delle capacità organizzative.
- **TWOST – Formazione senza stereotipi:** TWOST si è concentrato sulla riduzione degli stereotipi di genere e della discriminazione tra i giovani attraverso l'educazione, la sensibilizzazione e strumenti pratici per le organizzazioni giovanili. Sebbene non sia esclusivamente un progetto sportivo, è rilevante per WELEAD perché fornisce strumenti e metodologie trasferibili per un'educazione sensibile alle questioni di genere, il lavoro con i giovani e pratiche organizzative inclusive. Il progetto ha sviluppato uno strumento di autovalutazione online, materiali formativi, risorse di sensibilizzazione e una piattaforma online per le organizzazioni giovanili e gli educatori. Per WELEAD, TWOST è utile come esempio di come gli strumenti digitali, l'educazione non formale e le attività di sensibilizzazione possano essere utilizzati per sfidare gli stereotipi e promuovere atteggiamenti inclusivi. La sua metodologia può essere adattata ai contesti dello sport di base e integrata nelle attività di formazione con giovani donne, allenatori e organizzazioni sportive.

6.6. Insegnamenti trasversali tratti dalle migliori pratiche

Le 16 buone pratiche analizzate rivelano diverse lezioni trasversali che sono direttamente rilevanti per la WELEAD Academy e il Capacity Kit:

- La leadership femminile nello sport si rafforza quando le opportunità di partecipazione sono accessibili, sicure e adattate alle realtà delle donne. Pratiche quali Catch'n Serve Ball, kick mit Wien, Her Game Basketball e il programma inclusivo per donne con disabilità dimostrano che attività a bassa soglia, formati flessibili, partecipazione gratuita o a basso costo e ambienti sicuri sono essenziali per raggiungere donne e ragazze che altrimenti potrebbero rimanere escluse.
- Lo sviluppo della leadership funziona al meglio quando è pratico e collegato a ruoli reali. Diverse pratiche dimostrano che le donne diventano leader quando vengono incoraggiate ad agire come allenatrici, assistenti allenatrici, organizzatrici, arbitri, funzionari, mentori, membri del consiglio direttivo o ambasciatrici. Ciò suggerisce che la formazione WELEAD non dovrebbe limitarsi a insegnare la teoria della leadership, ma anche preparare le partecipanti a ricoprire ruoli concreti e significativi nelle organizzazioni sportive e nelle attività comunitarie.
- Il mentoring, i modelli di riferimento e l'apprendimento tra pari sono fondamentali. Molte pratiche danno risalto alle allenatrici, alle iniziative guidate dalle atlete, ai programmi di affiancamento, ai circoli di mentoring e alle figure femminili di leadership visibili. Questi elementi sono importanti perché aiutano le donne a considerare la leadership come qualcosa di possibile, accessibile e rilevante per le loro vite.
- La parità di genere richiede un cambiamento organizzativo e istituzionale. Iniziative quali Women4Sport, YOULEAD, SWOST, la strategia per il calcio femminile e FIGAP dimostrano che i divari di leadership non possono essere risolti solo a livello individuale. Le organizzazioni sportive necessitano di strumenti, strategie, piani d'azione, monitoraggio, riforme di governance, finanziamenti e politiche inclusive.
- La comunicazione e la visibilità sono essenziali. Diverse iniziative utilizzano campagne, festival, social media, storytelling digitale, testimonianze pubbliche, messaggi simbolici e copertura mediatica per aumentare la visibilità dello sport femminile e sfidare gli stereotipi. Ciò conferma che la comunicazione dovrebbe essere integrata nella formazione WELEAD come competenza di leadership e di advocacy.
- I meccanismi finanziari e di sostenibilità sono fondamentali. FIGAP, FAMS e diversi programmi basati sullo sport dimostrano che le iniziative di leadership femminile necessitano di risorse, modelli di finanziamento, partnership e pianificazione della sostenibilità. Senza questi elementi, anche le iniziative valide rischiano di rimanere di portata limitata, informali o dipendenti dalla motivazione individuale.
- Gli strumenti digitali possono sostenere l'apprendimento e il cambiamento organizzativo. Corsi online, strumenti di autovalutazione, piattaforme di apprendimento, storytelling digitale e piattaforme elettroniche sono presenti in diverse pratiche. Ciò avvalora l'approccio di WELEAD che prevede l'utilizzo di moduli elettronici basati su Moodle e materiali digitali come parte di un modello di formazione misto.
- Le migliori pratiche confermano che WELEAD dovrebbe combinare l'empowerment individuale con lo sviluppo delle capacità organizzative. Le donne hanno bisogno di conoscenze, fiducia, competenze, modelli di riferimento e opportunità; le organizzazioni sportive hanno bisogno di metodi, strumenti, politiche e modelli pratici per sostenere la leadership femminile. La WELEAD Academy dovrebbe quindi essere concepita come un ponte concreto tra lo sviluppo della leadership personale delle donne e la trasformazione delle organizzazioni sportive di base.

7. Analisi comparativa tra i vari paesi

L'analisi comparativa tra Austria, Bosnia-Erzegovina, Italia e Montenegro mostra che la leadership femminile nello sport è influenzata sia da sfide comuni che da modelli specifici di ciascun paese. In tutte le aree pilota, le donne devono affrontare ostacoli legati alle responsabilità familiari, alla mancanza di tempo, agli stereotipi di genere, al sostegno organizzativo limitato e alle opportunità di leadership insufficienti. Allo stesso tempo, i risultati del questionario e dell'analisi comparativa mostrano che ogni paese apporta esperienze, punti di forza ed esigenze diverse che dovrebbero trovare riscontro nella WELEAD Academy.

Lo scopo di questa sezione non è quello di stilare una classifica dei paesi, ma di individuare insegnamenti comparativi che possano orientare la progettazione della formazione.

La WELEAD Academy dovrebbe essere strutturata attorno a un programma didattico comune, pur consentendo un adattamento a livello nazionale e locale in base alle esigenze specifiche, ai sistemi sportivi e alle realtà organizzative di ciascuna area pilota.

7.1. Analogie tra i Paesi partner

Nei quattro paesi delle aree pilota emergono diversi modelli comuni:

- La leadership femminile nello sport rimane limitata rispetto al coinvolgimento complessivo delle donne nello sport. Molte intervistate hanno riferito di essere attive nello sport come partecipanti, socie di club, atlete amatoriali, allenatrici, volontarie o figure di riferimento nel mondo dello sport, ma solo una quota minore aveva ricoperto in precedenza ruoli di leadership. Ciò conferma l'esistenza di un divario tra partecipazione e leadership.
- Le aspirazioni di leadership delle donne sono presenti ma non sempre forti o certe. Un ampio gruppo di intervistate ha risposto "forse" alla domanda se fossero interessate ad assumere un ruolo di leadership nello sport in futuro. Si tratta di un risultato particolarmente importante per WELEAD. Suggerisce che molte donne non siano contrarie alla leadership, ma possano aver bisogno di fiducia, incoraggiamento, formazione pratica, modelli di riferimento e opportunità più chiare prima di decidere di assumere ruoli di leadership.
- Le responsabilità familiari e la mancanza di tempo sono ostacoli comuni in tutti i paesi. Questi ostacoli dimostrano che la leadership femminile nello sport è fortemente influenzata dalle aspettative sociali, dalle responsabilità di cura, dall'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e dal modo in cui le organizzazioni sportive strutturano le proprie attività. Le opportunità di leadership che richiedono molto tempo, sono poco flessibili o organizzate senza tenere conto delle responsabilità familiari possono involontariamente escludere le donne.
- Gli stereotipi di genere e la mancanza di sostegno organizzativo rimangono ostacoli importanti. I risultati del questionario mostrano che le donne riconoscono gli stereotipi e le disuguaglianze, mentre le analisi comparative confermano che molte iniziative di successo affrontano questi ostacoli attraverso campagne di sensibilizzazione, mentoring, modelli di riferimento femminili, formazione sensibile alle questioni di genere, strumenti politici e cambiamento organizzativo.
- In tutti i paesi sono necessarie competenze pratiche. L'area tematica con il punteggio più basso nel questionario è stata quella della gestione finanziaria e della sostenibilità, mentre anche la progettazione di eventi sportivi è emersa come un'importante esigenza formativa. Questi risultati sono in linea con l'orientamento pratico del progetto: le donne non dovrebbero solo apprendere nozioni di leadership, ma anche acquisire strumenti concreti per organizzare attività, gestire risorse, comunicare con le comunità e progettare iniziative sportive sostenibili.
- Il processo di analisi comparativa mostra che le pratiche di successo spesso combinano l'empowerment individuale con lo sviluppo delle capacità organizzative.

Le iniziative che si concentrano esclusivamente sulla fiducia delle donne potrebbero avere un impatto limitato se le organizzazioni sportive rimangono chiuse o poco collaborative. Al contrario, è improbabile che le politiche organizzative abbiano successo a meno che le donne non siano sostenute nell'assumere ruoli attivi. La WELEAD Academy dovrebbe quindi affrontare entrambe le dimensioni.

7.2. Modelli e esigenze specifici per paese

Sebbene molte sfide siano comuni, i risultati del questionario e le migliori pratiche evidenziano modelli specifici in ciascun paese:

- **Austria:** l'Austria presentava il campione nazionale più ridotto, ma le intervistate hanno mostrato livelli relativamente elevati di esperienza di leadership pregressa e di interesse futuro per la leadership. Ciò suggerisce che il campione austriaco includesse donne già legate alle strutture sportive e potenzialmente più vicine ai percorsi di leadership. Le migliori pratiche austriache erano fortemente incentrate su modelli sportivi accessibili e incentrati sulle donne e sull'empowerment attraverso la partecipazione. *Kick mit Wien* dimostra il valore delle attività sportive scolastiche, gratuite e a bassa soglia per le ragazze, in particolare quelle con background migratorio o in condizioni di svantaggio sociale. Le sessioni di "Catch'n Serve Ball" mostrano come lo sport possa essere ripensato in base alle esigenze delle madri e delle donne adulte, creando al contempo percorsi verso ruoli di allenatrice, arbitro e decisore. Per l'Austria, la formazione WELEAD potrebbe basarsi sulla motivazione alla leadership già esistente e utilizzare esempi pratici per rafforzare percorsi strutturati dalla partecipazione alla leadership. Gli esempi austriaci suggeriscono inoltre che una progettazione sportiva a misura di famiglia, modelli di riferimento femminili e una formazione per allenatori accessibile dovrebbero essere componenti centrali dell'Accademia.
- **Bosnia-Erzegovina:** la Bosnia-Erzegovina ha mostrato livelli relativamente elevati di esperienza di leadership e di interesse per la leadership futura. Allo stesso tempo, le intervistate hanno individuato la mancanza di opportunità, le responsabilità familiari, la mancanza di sostegno organizzativo e gli stereotipi di genere come ostacoli importanti. Le migliori pratiche della Bosnia-Erzegovina mostrano una forte dimensione istituzionale e strategica. Women4Sport affronta la questione della parità di genere nella governance olimpica e nei processi decisionali in tutti i Balcani occidentali. La strategia di sviluppo del calcio femminile dimostra come una federazione nazionale possa elaborare un quadro a lungo termine per la partecipazione delle donne allo sport, la loro visibilità, la formazione e lo sviluppo delle competizioni. FIGAP offre un esempio di come la parità di genere possa essere sostenuta attraverso finanziamenti, assistenza tecnica, monitoraggio e allineamento delle politiche. Her Game Basketball integra questi modelli istituzionali con un esempio di base a basso costo incentrato sulle ragazze e sull'empowerment a livello comunitario. Per la Bosnia-Erzegovina, l'Accademia dovrebbe collegare la formazione individuale alla leadership con il cambiamento istituzionale e organizzativo. Si dovrebbe prestare particolare attenzione alla creazione di opportunità, al rafforzamento del sostegno organizzativo e all'aiuto alle donne nell'accesso agli spazi di governance, di allenamento e di processo decisionale.
- **Italia:** L'Italia presentava il campione nazionale più ampio e un'alta percentuale di intervistati più anziani e occupati. Le responsabilità familiari e la mancanza di tempo sono emerse come ostacoli particolarmente rilevanti. L'Italia ha inoltre contribuito con diverse pratiche che collegano lo sport alla responsabilità sociale, alla formazione alla leadership, all'inclusione e alla formazione sensibile alle questioni di genere. Il modello LEA offre un esempio diretto di accademia di leadership per dirigenti sportivi e futuri leader. "Hits only for the Ball" mostra come gli eventi sportivi possano essere utilizzati per sensibilizzare sulla violenza contro le donne e mobilitare la solidarietà della comunità. Il programma inclusivo Catch'n Serve Ball dimostra come lo sport possa essere adattato alle donne con disabilità fisiche e mentali. Il modello Peer introduce un'importante prospettiva di formazione sensibile alle questioni di

genere, collegando la partecipazione delle donne allo sport con la salute, le fasi della vita, la tutela, la prevenzione dell'abbandono e la leadership. Per l'Italia, la formazione WELEAD dovrebbe prestare particolare attenzione alla leadership pratica, alla comunicazione, alla difesa sociale, all'inclusione e a modelli di partecipazione flessibili. Data l'importanza dei vincoli familiari e di tempo, la formazione dovrebbe includere anche approcci realistici alla leadership condivisa, alla pianificazione di eventi sensibili alle esigenze familiari e al coinvolgimento sostenibile delle donne nello sport di base.

- **Montenegro:** Il Montenegro ha registrato la percentuale più bassa di esperienze di leadership pregresse e il minor interesse manifesto per futuri ruoli di leadership. Ciò indica la necessità di una maggiore motivazione, di rafforzare la fiducia in sé stesse, di fornire modelli di riferimento e di sostenere i percorsi di leadership. Allo stesso tempo, il Montenegro ha contribuito con buone pratiche basate su progetti europei di grande rilevanza in materia di governance, stereotipi, strumenti formativi e autovalutazione digitale. YOULEAD si concentra sulla leadership giovanile equilibrata dal punto di vista di genere nella governance dello sport e fornisce elementi utili quali il mentoring, la formazione alla leadership, la certificazione di governance inclusiva e strumenti di autovalutazione online. FAMS affronta il tema della leadership gestionale delle donne nello sport ed evidenzia le barriere che le madri devono affrontare, tra cui la cura dei figli e le responsabilità familiari. SWOST offre strumenti per ridurre gli stereotipi di genere nelle organizzazioni sportive, mentre TWOST fornisce strumenti educativi trasferibili per sfidare gli stereotipi tra i giovani e le organizzazioni giovanili. Per il Montenegro, l'Accademia dovrebbe porre forte enfasi sul rafforzamento della fiducia, rendendo i ruoli di leadership visibili e accessibili e offrendo esempi concreti di come le donne possano accedere alla governance sportiva, all'organizzazione di eventi, all'attività di allenatore e alla guida di progetti. Il mentoring, l'apprendimento tra pari e le esercitazioni pratiche possono essere particolarmente importanti in questo contesto.

7.3. Lezioni comparative tratte dall'indagine e dall'analisi comparativa

L'analisi combinata del questionario e dell'analisi comparativa evidenzia diverse lezioni comparative:

- Lo sviluppo della leadership dovrebbe partire dalle situazioni reali delle donne. In tutti i paesi, le donne devono affrontare responsabilità familiari, vincoli di tempo, stereotipi e barriere organizzative. La formazione dovrebbe riconoscere queste realtà e offrire soluzioni pratiche, anziché dare per scontato che le donne possano semplicemente assumersi maggiori responsabilità senza alcun sostegno.
- La leadership dovrebbe essere presentata come un concetto ampio e accessibile. Molte donne potrebbero non identificarsi immediatamente come "leader", specialmente se non hanno mai ricoperto posizioni formali. L'Accademia dovrebbe quindi spiegare che la leadership può includere anche l'organizzazione di eventi, la motivazione degli altri, il coaching, il mentoring, la comunicazione con la comunità, la gestione di una piccola iniziativa, il sostegno ad altre donne o la rappresentanza delle partecipanti all'interno di un club.
- L'apprendimento pratico è essenziale. Il questionario ha individuato chiare esigenze in materia di gestione finanziaria, progettazione di eventi sportivi e sostenibilità. Le Migliori Pratiche dimostrano che le iniziative di successo spesso forniscono strumenti pratici, modelli, workshop, tutoraggio o opportunità concrete di ricoprire ruoli specifici. I moduli WELEAD dovrebbero quindi includere esercizi, casi di studio, liste di controllo, piani d'azione e compiti pratici.
- I casi di studio dovrebbero essere utilizzati come metodo di apprendimento centrale. Le 16 buone pratiche offrono esempi provenienti da contesti e livelli diversi: iniziative di base, strategie nazionali, accademie di leadership, meccanismi di finanziamento, programmi sportivi inclusivi, strumenti digitali e campagne. Questi esempi possono

aiutare le partecipanti a comprendere che la leadership femminile può essere promossa in molti modi diversi.

- La comunicazione dovrebbe essere considerata una competenza di leadership. Le persone che hanno risposto al questionario hanno dimostrato una forte consapevolezza dell'importanza della comunicazione, mentre le pratiche di analisi comparativa hanno ripetutamente utilizzato la comunicazione, la visibilità, le campagne, lo storytelling, i social media e gli eventi pubblici per sfidare gli stereotipi e promuovere lo sport femminile. Ciò avvalora la decisione di integrare la comunicazione nei moduli dedicati alla leadership, alla progettazione di eventi e alla progettazione di progetti.
- Il rafforzamento delle capacità organizzative deve accompagnare l'emancipazione delle donne. Iniziative quali Women4Sport, YOULEAD, SWOST, FIGAP e la strategia per il calcio femminile dimostrano che le organizzazioni necessitano di strumenti, politiche, monitoraggio, strategie e meccanismi di finanziamento. WELEAD dovrebbe quindi sostenere non solo le partecipanti donne, ma anche allenatrici, formatrici e organizzazioni sportive di base.
- La WELEAD Academy dovrebbe combinare un quadro europeo condiviso con un adattamento locale. I sette moduli dovrebbero fornire risultati di apprendimento comuni per tutte le aree pilota, ma esempi, discussioni, esercizi e piani di attuazione dovrebbero essere adattati alle esigenze specifiche dei vari paesi partner.

7.4. Lezioni comparative per la progettazione della formazione

L'analisi comparativa conferma che la WELEAD Academy dovrebbe essere concepita come un programma di formazione pratico, inclusivo e basato su dati concreti. La formazione dovrebbe rispondere alle esigenze comuni dei quattro paesi, garantendo al contempo una flessibilità sufficiente per l'adattamento alle realtà locali.

Le seguenti implicazioni sono particolarmente importanti per la progettazione della formazione:

1. Il modulo dedicato al divario di genere dovrebbe combinare i risultati delle indagini, il contesto politico e le esperienze di vita delle donne nello sport;
2. Il modulo dedicato ai casi di studio dovrebbe utilizzare le 16 migliori pratiche selezionate come esempi pratici di apprendimento;
3. Il modulo sulla progettazione di eventi sportivi dovrebbe aiutare i partecipanti a sviluppare idee concrete per eventi rivolti alle donne e alle famiglie;
4. Il modulo sulla leadership dovrebbe includere lo sviluppo personale, la fiducia in sé stessi, la comunicazione, il ruolo di modello e il sostegno tra pari;
5. Il modulo dedicato allo sport di base dovrebbe collegare l'azione delle comunità locali ai quadri di riferimento sportivi europei e internazionali;
6. Il modulo sulla gestione finanziaria dovrebbe concentrarsi su un bilancio semplice, sulle fonti di finanziamento, sulle partnership e sulla sostenibilità; e
7. Il modulo sulla progettazione dovrebbe aiutare i partecipanti a trasformare le idee in iniziative strutturate con obiettivi, attività, valutazione e riconoscimento delle competenze.

Nel complesso, l'analisi comparativa mostra che WELEAD non dovrebbe limitarsi a trasferire conoscenze, ma anche preparare le donne e le organizzazioni sportive di base all'azione. L'Accademia dovrebbe aiutare le partecipanti a comprendere gli ostacoli, imparare dalle migliori pratiche, rafforzare la fiducia nella propria leadership, progettare attività sportive inclusive, comunicare in modo efficace, gestire le risorse e sviluppare percorsi sostenibili per la leadership femminile nello sport.

8. Raccomandazioni per la WELEAD Academy

I risultati del questionario WELEAD e l'analisi comparativa di 16 buone pratiche forniscono una base chiara per la progettazione della WELEAD Academy. L'Accademia dovrebbe rispondere ai principali ostacoli, lacune ed esigenze individuati attraverso il processo di ricerca, basandosi al contempo su modelli di successo già implementati in diversi contesti europei e internazionali.

Le raccomandazioni presentate in questa sezione sono organizzate in sei aree: raccomandazioni generali per la WELEAD Academy; raccomandazioni per allenatori e formatori; raccomandazioni per le partecipanti; raccomandazioni per le organizzazioni sportive di base; raccomandazioni a livello di sistema e di politiche; e raccomandazioni per la progettazione dei materiali formativi. Nel loro insieme, queste raccomandazioni mirano a garantire che la WELEAD Academy sia pratica, inclusiva, basata su dati concreti e direttamente pertinente alle realtà delle donne nello sport di base, riconoscendo al contempo le più ampie condizioni organizzative, istituzionali e politiche necessarie per un cambiamento sostenibile.

8.1. Raccomandazioni generali

La WELEAD Academy dovrebbe essere concepita come un programma di formazione pratico e partecipativo, non solo come un corso teorico. Il questionario ha evidenziato che le donne necessitano di competenze concrete in ambiti quali la progettazione di eventi sportivi, la gestione finanziaria, la pianificazione della sostenibilità, la comunicazione e la progettazione di progetti. Anche l'analisi comparativa ha confermato che le iniziative di successo solitamente combinano la formazione con strumenti pratici, il mentoring, modelli di riferimento, attività concrete e il sostegno organizzativo. Pertanto, ogni modulo formativo dovrebbe includere una combinazione di brevi interventi teorici, esempi pratici, casi di studio, discussioni, autoriflessione ed esercitazioni pratiche. Le partecipanti dovrebbero essere incoraggiate a collegare i contenuti formativi ai propri contesti sportivi, alle proprie comunità e ai possibili ruoli di leadership futuri.

La WELEAD Academy dovrebbe inoltre essere inclusiva e accessibile. Il campione dell'indagine comprendeva donne di diverse età, livelli di istruzione, situazioni lavorative, background sportivi ed esperienze di leadership. La formazione dovrebbe quindi avvalersi di un linguaggio chiaro, esempi pratici e metodi flessibili adatti sia alle donne che hanno già esperienza di leadership sia a quelle che stanno appena iniziando a prendere in considerazione ruoli di leadership.

La WELEAD Academy dovrebbe affrontare sia l'empowerment individuale che il cambiamento organizzativo. Le donne hanno bisogno di fiducia, conoscenze e competenze, ma anche le organizzazioni sportive devono fornire opportunità, sostegno, visibilità e strutture inclusive. La formazione dovrebbe quindi mostrare come le donne possano sviluppare i propri percorsi di leadership, incoraggiando al contempo le organizzazioni sportive a creare ambienti in cui la leadership femminile possa crescere.

Infine, l'Accademia dovrebbe utilizzare le 16 «migliori pratiche» individuate come risorsa di apprendimento attivo. Questi esempi non dovrebbero rimanere solo nel report, ma dovrebbero essere trasformati in casi di studio, esercizi di gruppo, spunti di discussione e modelli pratici che le partecipanti possano adattare ai propri paesi e contesti locali.

8.2. Raccomandazioni per allenatori e formatori

Allenatori e formatori svolgeranno un ruolo centrale nella WELEAD Academy. Non dovrebbero limitarsi a erogare moduli formativi, ma agire anche come facilitatori, mentori, modelli di riferimento e moltiplicatori di pratiche sportive sensibili alle questioni di genere:

- Allenatori e formatori dovrebbero essere preparati a comprendere le barriere specifiche di genere che le donne devono affrontare nella leadership sportiva. Queste includono le responsabilità familiari, la mancanza di tempo, gli stereotipi di genere, la mancanza di sostegno organizzativo, le opportunità limitate, i vincoli finanziari e la

mancanza di fiducia in sé stesse. L'erogazione della formazione dovrebbe tenere conto di queste barriere ed evitare di attribuire la responsabilità esclusivamente alle singole donne.

- Allenatori e formatori dovrebbero utilizzare metodi partecipativi e di sostegno. Molte donne possono avere un potenziale di leadership ma un'esperienza di leadership limitata. I formatori dovrebbero quindi creare un ambiente di apprendimento sicuro in cui le partecipanti si sentano a proprio agio nel condividere esperienze, porre domande, esercitarsi in compiti di leadership e riflettere sui propri punti di forza e sulle proprie esigenze.
- I coach e i formatori dovrebbero integrare la comunicazione e la visibilità nello sviluppo della leadership. Il questionario ha evidenziato che le intervistate riconoscono fortemente l'importanza della comunicazione per aumentare la partecipazione delle donne nello sport. Dovrebbero aiutare le partecipanti a esercitarsi nel presentare idee, motivare gli altri, comunicare con le famiglie e le comunità locali, utilizzare i social media e collaborare con le parti interessate.
- Allenatori e formatori dovrebbero favorire l'applicazione pratica. Ogni modulo dovrebbe includere esercizi che consentano alle partecipanti di mettere in pratica ciò che apprendono. Alcuni esempi includono l'identificazione delle barriere di genere in un'organizzazione sportiva, l'analisi di una buona pratica, la preparazione di un piano per un evento, la stesura di un bilancio, l'elaborazione di un messaggio di comunicazione o lo sviluppo di una semplice idea di progetto.
- Allenatori e formatori dovrebbero adottare approcci sensibili alle questioni di genere e inclusivi. Ciò comprende la consapevolezza degli stereotipi, una comunicazione rispettosa, la tutela dei minori, l'adattamento alle diverse abilità e provenienze e il riconoscimento delle esigenze delle donne nelle diverse fasi della vita. Le pratiche di analisi comparativa hanno dimostrato che una formazione inclusiva e sensibile alle questioni di genere può migliorare la partecipazione, la fiducia in sé stesse e la fidelizzazione.
- Allenatori e formatori dovrebbero aiutare le partecipanti a riconoscere le proprie competenze. Molte donne sviluppano competenze preziose attraverso lo sport, il volontariato, le responsabilità familiari, il lavoro nella comunità e la leadership informale. I formatori dovrebbero aiutare le partecipanti a identificare queste competenze e a collegarle a futuri percorsi di leadership, di coaching, organizzativi o professionali.

8.3. Raccomandazioni per le partecipanti

La WELEAD Academy dovrebbe aiutare le partecipanti a considerarsi potenziali leader nello sport, anche se in precedenza non hanno ricoperto posizioni di leadership formali. La leadership dovrebbe essere presentata come un concetto ampio che include la motivazione degli altri, l'organizzazione di attività, il sostegno alle partecipanti, la comunicazione con le comunità, la gestione di piccoli progetti, il coaching, il mentoring e il contributo al processo decisionale:

- Le partecipanti dovrebbero essere incoraggiate a riflettere sui propri punti di forza ed esperienze attuali. Il questionario ha evidenziato che molte donne dichiarano già di avere fiducia nelle proprie competenze relative alla leadership, alla comunicazione e alla comprensione del valore sociale dello sport. La WELEAD Academy dovrebbe aiutarle a riconoscere questi punti di forza e a utilizzarli come base per il futuro sviluppo della leadership.
- Le partecipanti dovrebbero essere aiutate a identificare gli ostacoli presenti nel proprio contesto. Questi possono includere la mancanza di tempo, le responsabilità familiari, il sostegno limitato da parte delle organizzazioni, gli stereotipi di genere, i vincoli finanziari o la mancanza di opportunità. Identificando questi ostacoli, le

partecipanti possono comprendere meglio quale tipo di sostegno, pianificazione e cambiamento organizzativo sia necessario.

- I partecipanti dovrebbero sviluppare competenze pratiche di leadership. Queste dovrebbero includere fiducia in se stessi, processo decisionale, lavoro di squadra, gestione dei conflitti, comunicazione, capacità di parlare in pubblico, coinvolgimento delle parti interessate, pianificazione di eventi, gestione del bilancio e progettazione di progetti. L'attenzione dovrebbe concentrarsi sulle competenze applicabili direttamente nei contesti sportivi di base.
- I partecipanti dovrebbero imparare da esempi concreti. Le 16 «migliori pratiche» forniscono modelli di leadership femminile, empowerment attraverso lo sport, attività inclusive, mentoring, campagne di sensibilizzazione, riforma della governance e meccanismi di finanziamento. Questi esempi possono aiutare i partecipanti a comprendere che i percorsi di leadership possono assumere forme diverse e possono partire da piccole azioni a livello locale.
- Le partecipanti dovrebbero essere incoraggiate a sviluppare un piano d'azione personale. Al termine dell'Accademia, ogni partecipante dovrebbe essere in grado di definire passi successivi realistici. Questi possono includere assumere un ruolo in un club, aiutare a organizzare un evento sportivo, diventare assistente allenatrice, entrare a far parte di un comitato, sostenere un'iniziativa incentrata sulle donne, richiedere finanziamenti o proseguire la formazione nella leadership sportiva.
- Le partecipanti dovrebbero essere sostenute attraverso l'apprendimento tra pari e l'incoraggiamento reciproco. Il questionario ha evidenziato l'importanza delle reti personali e dei modelli di riferimento. La WELEAD Academy dovrebbe quindi creare opportunità affinché le partecipanti possano scambiarsi esperienze, sostenersi a vicenda e costruire una comunità di donne interessate alla leadership sportiva.

8.4. Raccomandazioni per le organizzazioni sportive di base

Le organizzazioni sportive di base sono essenziali per il successo dello sviluppo della leadership femminile. Esse forniscono gli ambienti locali in cui le donne partecipano, svolgono attività di volontariato, allenano, organizzano eventi e possono potenzialmente diventare leader. Tuttavia, i risultati del questionario mostrano che la mancanza di sostegno organizzativo e la mancanza di opportunità rimangono ostacoli importanti:

- Le organizzazioni sportive di base dovrebbero individuare attivamente le donne e invitarle a intraprendere percorsi di leadership. Molte donne potrebbero non candidarsi per ruoli dirigenziali a meno che non vengano direttamente incoraggiate, sostenute o affiancate da un mentore. Le organizzazioni dovrebbero quindi riconoscere il potenziale di leadership informale e creare punti di accesso quali ruoli di assistente allenatore, coordinatrice di eventi, incarichi di leadership nel volontariato, partecipazione a comitati o opportunità di mentoring.
- Le organizzazioni dovrebbero ridurre gli ostacoli pratici alla partecipazione. Poiché le responsabilità familiari e la mancanza di tempo sono stati gli ostacoli segnalati più frequentemente, le organizzazioni dovrebbero prendere in considerazione orari flessibili, la condivisione delle responsabilità, eventi a misura di famiglia, una distribuzione realistica dei compiti e ambienti di sostegno per le donne con responsabilità di cura.
- Le organizzazioni dovrebbero rafforzare la visibilità delle donne nello sport. Le donne leader, allenatrici, organizzatrici, atlete, volontarie e figure di riferimento dovrebbero essere messe in evidenza nei materiali di comunicazione, sui social media, durante gli eventi e nelle campagne locali. La visibilità può sfidare gli stereotipi e ispirare altre donne e ragazze a partecipare.

- Le organizzazioni dovrebbero adottare pratiche sensibili alle questioni di genere. Ciò può includere la revisione delle regole interne, della comunicazione, delle procedure di reclutamento, della pianificazione degli eventi, della gestione dei volontari e delle strutture decisionali. Gli strumenti tratti dalle «migliori pratiche», quali modelli di autovalutazione, piani d'azione, marchi di qualità o liste di controllo sulla governance, possono supportare questo processo.
- Le organizzazioni sportive di base dovrebbero collaborare con gli attori locali. Scuole, comuni, ONG, organizzazioni femminili, centri di riabilitazione, club, federazioni, famiglie e gruppi comunitari possono tutti sostenere la partecipazione e la leadership delle donne. Le partnership sono particolarmente importanti per raggiungere le donne con minori opportunità, le disoccupate o inattive, le donne con disabilità, le madri, le giovani donne e le donne provenienti da comunità emarginate.
- Le organizzazioni dovrebbero promuovere opportunità di apprendimento pratico al termine della WELEAD Academy. La formazione WELEAD dovrebbe essere seguita da opportunità concrete di mettere in pratica le competenze acquisite. Ad esempio, le partecipanti possono essere coinvolte nella pianificazione e nella realizzazione di eventi sportivi, nel sostegno alle attività comunitarie, nella sperimentazione di campagne di comunicazione, nella preparazione di bilanci semplici o nel contribuire allo sviluppo di idee progettuali.
- Le organizzazioni dovrebbero comprendere che la leadership femminile non è solo un obiettivo di parità di genere, ma anche un'opportunità di sviluppo delle capacità. Coinvolgendo un maggior numero di donne in ruoli di leadership, le organizzazioni sportive di base possono diventare più inclusive, più legate alle comunità, più attente alle esigenze dei diversi gruppi target e meglio preparate a promuovere lo sport per tutti.

8.5. Raccomandazioni a livello di sistema e di politiche

Oltre alle raccomandazioni direttamente correlate alla WELEAD Academy, i risultati suggeriscono che un progresso sostenibile nella leadership femminile nello sport richiede un intervento a livello organizzativo, istituzionale e politico. Le seguenti raccomandazioni devono essere intese come misure indicative che possono essere adattate ai quadri giuridici, ai sistemi sportivi e alle responsabilità istituzionali di ciascun paese partner. La loro attuazione richiederebbe ulteriori consultazioni con le autorità pubbliche, gli organi di governo dello sport, le istituzioni per la parità di genere e altre parti interessate rilevanti.

Quadri normativi, politici e di governance

- Valutare l'introduzione di obiettivi misurabili in materia di equilibrio di genere o di meccanismi basati su quote, come una soglia minima di rappresentanza del 30%, laddove ciò sia supportato dal quadro giuridico e istituzionale pertinente.
- Rivedere la legislazione, gli statuti e i regolamenti interni esistenti in materia di sport per individuare disposizioni o prassi organizzative che potrebbero limitare involontariamente l'accesso delle donne a ruoli di leadership e decisionali.
- Promuovere procedure trasparenti e sensibili alle questioni di genere per le elezioni, le candidature, le nomine e le assunzioni all'interno delle organizzazioni sportive.
- Incoraggiare le organizzazioni sportive ad adottare politiche interne di parità di genere e piani d'azione a sostegno della rappresentanza delle donne nei processi di governance, leadership e definizione delle politiche.
- Designare un punto di riferimento, una commissione o un organo responsabile per la parità di genere all'interno delle istituzioni sportive competenti e delle organizzazioni di coordinamento.
- Istituire meccanismi di monitoraggio per valutare la rappresentanza delle donne nelle posizioni di allenatore, gestione, governance e processo decisionale.

Finanziamenti e sostegno istituzionale

- Integrare i principi di bilancio sensibile alle questioni di genere nei meccanismi di finanziamento pubblico e organizzativo dello sport.
- Sviluppare opportunità di finanziamento dedicate alle iniziative sportive guidate da donne, ai programmi di leadership femminile e alle azioni a favore della parità di genere nello sport.
- Incoraggiare gli enti finanziatori a includere criteri misurabili di parità di genere nei bandi pubblici, nei programmi di sovvenzioni, nelle procedure di rendicontazione e nella valutazione dei progetti.
- Fornire sostegno organizzativo e tecnico alle società e alle associazioni sportive che intendono migliorare la partecipazione e la leadership delle donne.
- Rafforzare i partenariati tra autorità pubbliche, organizzazioni sportive, istituzioni educative, organizzazioni della società civile, organismi per la parità di genere e organizzazioni femminili.

Istruzione, formazione e tutela

- Sviluppare programmi su misura di leadership, mentoring e sviluppo professionale per le donne nello sport.
- Fornire formazione sull'integrazione della dimensione di genere a dipendenti, membri del personale, allenatori, dirigenti e responsabili delle decisioni all'interno delle autorità pubbliche e delle organizzazioni sportive.
- Rafforzare l'educazione alla prevenzione della violenza di genere, delle molestie e della discriminazione nello sport.
- Promuovere politiche di tutela, codici di condotta e meccanismi di segnalazione accessibili che proteggano atleti, partecipanti, dipendenti e volontari.
- Sostenere lo sviluppo professionale continuo di allenatori, formatori, dirigenti e responsabili delle decisioni in materia di pratiche sportive inclusive e sensibili alle questioni di genere.
- Incoraggiare iniziative di mentoring, sostegno tra pari e modelli di riferimento che aiutino le donne ad accedere e a progredire nei percorsi di leadership.

Media e coinvolgimento del pubblico

- Sviluppare campagne di sensibilizzazione del pubblico che mettano in risalto i risultati raggiunti da atlete, allenatrici, dirigenti, funzionari e leader sportive.
- Aumentare la visibilità dello sport femminile e delle donne nelle posizioni di leadership sportiva attraverso la comunicazione istituzionale, i media tradizionali e le piattaforme digitali.
- Fornire orientamento e formazione ai professionisti dei media su una copertura mediatica sensibile alle questioni di genere ed equilibrata dello sport femminile.
- Utilizzare gli eventi sportivi e le attività comunitarie per sfidare gli stereotipi di genere e sensibilizzare sulla violenza e la discriminazione di genere nello sport.
- Promuovere modelli di riferimento femminili positivi e diversificati, in grado di incoraggiare altre donne e ragazze a praticare sport e a considerare futuri ruoli di leadership.

8.6. Raccomandazioni per la progettazione di materiali formativi

Il WELEAD Capacity Kit dovrebbe tradurre i risultati della ricerca in materiali formativi accessibili e pratici. Ogni modulo dovrebbe includere obiettivi di apprendimento, brevi contenuti teorici, esempi tratti dalle migliori pratiche, esercizi pratici, domande di riflessione ed elementi di valutazione.

I materiali dovrebbero essere progettati per una erogazione mista tramite Moodle e formazione in presenza. I materiali online dovrebbero essere concisi, visivamente chiari e di facile

navigazione. Le sessioni in presenza dovrebbero concentrarsi sull'interazione, la pratica, la discussione e il lavoro di gruppo.

Ogni modulo dovrebbe inoltre includere almeno un risultato pratico. Ad esempio:

- il Modulo 1 potrebbe includere una checklist di riflessione sul divario di genere;
- il Modulo 2 potrebbe includere un modello per l'analisi di un caso di studio;
- Il Modulo 3 potrebbe includere un modello per la pianificazione di un evento sportivo;
- il Modulo 4 potrebbe includere un piano personale di leadership e comunicazione;
- Il Modulo 5 potrebbe includere una mappa del coinvolgimento della comunità;
- Il Modulo 6 può includere un semplice modello di bilancio; e
- Il Modulo 7 può includere un'idea per un mini-progetto e un'autovalutazione delle competenze.

I materiali formativi dovrebbero utilizzare, ove possibile, esempi provenienti da tutti i paesi partner. Ciò rafforzerà la dimensione europea e transnazionale della WELEAD Academy e consentirà ai partecipanti di imparare da contesti diversi.

Infine, il Capacity Kit dovrebbe essere progettato in modo da consentirne l'utilizzo futuro al di là delle attività iniziali del progetto. I materiali dovrebbero essere trasferibili, adattabili e utili per le organizzazioni sportive di base, gli allenatori, i formatori e le donne partecipanti in diversi paesi e contesti sportivi.

9. Implicazioni dirette per i moduli formativi

Il report di ricerca fornisce un contributo diretto alla progettazione dei sette moduli formativi WELEAD. I moduli dovrebbero rispondere alle principali lacune individuate tramite il questionario e dovrebbero utilizzare le 16 migliori pratiche prese come riferimento come esempi pratici e risorse didattiche. Ciascun modulo dovrebbe includere obiettivi formativi, risultati di apprendimento attesi, brevi contenuti teorici, esercizi pratici, esempi tratti dalle migliori pratiche ed elementi di valutazione. Nel loro insieme, i sette moduli dovrebbero costituire un percorso formativo coerente che sostenga le partecipanti, le allenatrici, le formatrici e le organizzazioni sportive di base nel rafforzamento della leadership femminile nello sport.

9.1. Principali lacune in materia di parità di genere e leadership femminile nello sport (Modulo 1)

Questo modulo dovrebbe presentare ai partecipanti le principali disparità di genere e le barriere che incidono sulla leadership femminile nello sport. Il questionario ha evidenziato che gli intervistati sono generalmente consapevoli degli stereotipi di genere e delle disuguaglianze, ma meno informati sulle politiche, le iniziative e le misure istituzionali esistenti volte a promuovere la parità di genere nello sport. Ha inoltre evidenziato che le responsabilità familiari, la mancanza di tempo, gli stereotipi di genere, la mancanza di sostegno organizzativo e la mancanza di opportunità sono tra le barriere più significative.

Il modulo dovrebbe quindi aiutare i partecipanti a comprendere la differenza tra ostacoli individuali, organizzativi, culturali e strutturali. Dovrebbe inoltre spiegare in che modo la leadership femminile nello sport sia influenzata dalle aspettative sociali più ampie, dalle responsabilità di cura, dall'accesso alle opportunità, dalla visibilità e dalla cultura organizzativa.

I contenuti suggeriti dovrebbero includere:

- parità di genere nello sport: concetti e definizioni di base;
- sottorappresentanza delle donne nei ruoli di leadership e decisionali;
- principali ostacoli individuati attraverso l'indagine WELEAD;
- stereotipi di genere e loro impatto sulla partecipazione e sulla leadership;
- sostegno organizzativo e opportunità di leadership;
- esempi di politiche e iniziative per la parità di genere nello sport; e
- riflessione sui contesti nazionali e locali.

Il modulo dovrebbe utilizzare i risultati del questionario come punto di partenza per la discussione. I partecipanti possono confrontare i principali ostacoli individuati nel set di dati con le proprie esperienze e le realtà locali. Ciò li aiuterà a comprendere che le disparità nella leadership non sono solo di natura personale, ma sono anche legate a condizioni organizzative e strutturali.

Un risultato concreto di questo modulo potrebbe essere una checklist di riflessione sul divario di genere, in cui i partecipanti individuino gli ostacoli più rilevanti nella propria organizzazione sportiva o comunità e propongano idee iniziali per affrontarli.

9.2. Casi studio e buone pratiche sulla leadership femminile attraverso lo sport (Modulo 2)

Questo modulo dovrebbe essere strutturato attorno alle 16 buone pratiche raccolte attraverso il processo di analisi comparativa. Lo scopo è mostrare ai partecipanti come diverse organizzazioni e iniziative abbiano affrontato in modo concreto la parità di genere, la leadership femminile, l'empowerment, l'inclusione, la partecipazione sportiva, la governance e lo sviluppo delle capacità.

I risultati dell'analisi comparativa dimostrano che non esiste un modello unico per promuovere la leadership femminile nello sport. Le migliori pratiche includono programmi sportivi scolastici per ragazze, formati sportivi incentrati sulle donne, accademie di leadership, strategie per il

calcio femminile, programmi sportivi inclusivi per donne con disabilità, campagne contro la violenza sulle donne, modelli di mentoring, strumenti di autovalutazione, iniziative di governance e meccanismi di finanziamento.

I contenuti suggeriti dovrebbero includere:

- introduzione al processo di analisi comparativa;
- panoramica delle 16 migliori pratiche WELEAD;
- tipi di buone pratiche: di base, educative, politiche, di governance, di inclusione, di sensibilizzazione e strumenti digitali;
- fattori di successo individuati nelle diverse pratiche;
- sfide e insegnamenti tratti;
- trasferibilità delle migliori pratiche nei paesi WELEAD; e
- come adattare una buona pratica al contesto locale.

Il modulo non dovrebbe limitarsi a presentare le buone pratiche in modo descrittivo, ma dovrebbe utilizzarle come casi di studio. I partecipanti dovrebbero analizzare le pratiche selezionate, individuare gli elementi che ne hanno determinato il successo, discutere cosa potrebbe essere trasferito al proprio contesto e riflettere sui possibili adattamenti.

Un risultato concreto di questo modulo potrebbe essere un modello di analisi di un caso di studio, in cui i partecipanti valutino una buona pratica in base al gruppo target, al problema affrontato, alle attività, ai fattori di successo, alla trasferibilità e alla rilevanza per la propria comunità.

9.3. Progettazione e organizzazione di eventi sportivi rivolti alle donne (Modulo 3)

Questo modulo è particolarmente importante poiché il progetto WELEAD prevede che le partecipanti diventino organizzatrici attive di eventi sportivi rivolti ad altre donne e alle loro famiglie. I risultati del questionario hanno evidenziato che la progettazione e la gestione di eventi sportivi è uno dei settori in cui è necessaria una formazione pratica aggiuntiva.

Il modulo dovrebbe fornire una guida passo dopo passo su come progettare, preparare, realizzare e valutare un evento sportivo di base per le donne. Dovrebbe aiutare le partecipanti a passare da un'idea a un piano d'evento realistico che possa essere attuato nel loro contesto locale.

I contenuti suggeriti dovrebbero includere:

- scopo e tipologie di eventi sportivi di base incentrati sulle donne;
- identificazione dei gruppi target e delle esigenze della comunità;
- definizione degli obiettivi dell'evento e dei risultati attesi;
- selezione delle attività e loro adattamento alle diverse partecipanti;
- pianificazione della logistica, della sede, delle attrezzature, del calendario e dei ruoli;
- coordinamento dei volontari e del personale;
- gestione dei rischi e tutela della sicurezza;
- progettazione di eventi inclusivi e a misura di famiglia;
- comunicazione e promozione dell'evento; e
- valutazione e follow-up.

Le "Best Practices" forniscono diversi esempi utili per questo modulo. Il "Catch'n Serve Ball" mostra come un formato sportivo possa essere adattato alle esigenze delle donne. *"Kick mit Wien"* dimostra il valore di una partecipazione accessibile e senza barriere. "Hits only for the Ball" mostra come gli eventi sportivi possano veicolare anche messaggi sociali e campagne di sensibilizzazione. Il programma inclusivo "Catch'n Serve Ball" dimostra come gli eventi possano essere adattati alle donne con disabilità.

Un risultato pratico di questo modulo potrebbe essere un modello di pianificazione di un evento sportivo, che includa gli obiettivi dell'evento, il gruppo target, le attività, i ruoli, le risorse, il piano di comunicazione, le considerazioni sui rischi e i criteri di valutazione.

9.4. Leadership nello sport, sviluppo personale e comunicazione (Modulo 4)

Questo modulo dovrebbe concentrarsi sullo sviluppo della leadership personale e sulla comunicazione come competenza fondamentale di leadership. Il questionario ha evidenziato competenze di leadership e comunicazione auto-valutate relativamente elevate, ma ha anche rivelato che molte donne non hanno mai ricoperto un ruolo di leadership nello sport. Ciò indica un divario tra il potenziale di leadership e l'effettiva partecipazione alla leadership.

Il modulo dovrebbe quindi aiutare le partecipanti a riconoscere il proprio potenziale di leadership, a rafforzare la fiducia in sé stesse e a comprendere come la leadership possa esprimersi in modi diversi. La leadership non dovrebbe essere presentata solo come il ricoprire una posizione formale, ma dovrebbe includere anche la motivazione degli altri, l'organizzazione delle attività, il sostegno alle partecipanti, la comunicazione con le parti interessate, il fungere da modello di riferimento e il contribuire al processo decisionale.

La comunicazione dovrebbe essere integrata in questo modulo poiché l'indagine ha dimostrato che le intervistate hanno fortemente riconosciuto l'importanza della comunicazione per aumentare la partecipazione delle donne nello sport. La comunicazione è essenziale per motivare le partecipanti, promuovere iniziative sportive, coinvolgere le famiglie e le comunità, cooperare con le parti interessate e aumentare la visibilità delle donne nello sport.

I contenuti suggeriti dovrebbero includere:

- i diversi significati della leadership nello sport di base;
- i punti di forza personali in materia di leadership e la fiducia in se stessi;
- processo decisionale e responsabilità;
- lavoro di squadra e motivazione;
- gestione dei conflitti;
- essere un modello di riferimento e fare da mentore;
- la comunicazione come competenza di leadership;
- comunicazione con donne, famiglie, giovani, volontari e parti interessate;
- discorsi in pubblico e presentazione di iniziative sportive;
- l'uso dei social media e dei media locali; e
- la visibilità dello sport femminile e delle donne in posizioni di leadership.

Il modulo dovrebbe avvalersi di metodi partecipativi quali l'autoriflessione, i giochi di ruolo, le discussioni di gruppo ed esercizi pratici di comunicazione. Le partecipanti dovrebbero esercitarsi a presentare un'iniziativa, a spiegare perché la partecipazione delle donne è importante e a comunicare con diversi gruppi target.

Un risultato concreto di questo modulo potrebbe essere un piano personale di leadership e comunicazione, in cui ogni partecipante definisca i propri punti di forza nella leadership, le aree di sviluppo, i messaggi chiave, i destinatari e i passi successivi.

9.5. Lo sport di base a livello internazionale e il coinvolgimento della comunità (Modulo 5)

Questo modulo dovrebbe collegare lo sport di base locale a contesti europei e internazionali più ampi. Il questionario ha evidenziato che le intervistate comprendono appieno il ruolo dello sport di base nell'inclusione sociale e nell'empowerment, ma hanno segnalato una comprensione più limitata di come le iniziative sportive di base si colleghino a livello dell'UE e internazionale.

Il modulo dovrebbe quindi spiegare in che modo le iniziative sportive locali siano collegate a priorità più ampie quali la parità di genere, l'inclusione sociale, lo sport per tutti, la salute, lo sviluppo della comunità e la cooperazione europea. Dovrebbe aiutare i partecipanti a comprendere che lo sport di base non è un'attività locale isolata, ma parte di un ambito più ampio di politiche, finanziamenti, networking e scambi internazionali.

I contenuti suggeriti dovrebbero includere:

- concetto e valore dello sport di base;
- lo sport per tutti e la partecipazione inclusiva;

- lo sport di base come strumento di inclusione sociale e di empowerment;
- la leadership femminile nelle comunità sportive locali;
- mappatura della comunità e coinvolgimento delle parti interessate;
- iniziative europee e internazionali nel campo dello sport di base;
- collaborazione con scuole, comuni, ONG, club e federazioni;
- esempi di iniziative sportive basate sulla comunità; e
- adattamento di esempi internazionali alle realtà locali.

Le pratiche di analisi comparativa forniscono esempi utili di coinvolgimento della comunità, come Her Game Basketball, *kick mit Wien*, Girls' Football Festival, Catch'n Serve Ball e attività sportive inclusive per donne con disabilità. Questi esempi mostrano come lo sport di base possa coinvolgere famiglie, scuole, comunità locali, club, ONG e istituzioni pubbliche.

Un risultato concreto di questo modulo potrebbe essere una mappa del coinvolgimento della comunità, in cui i partecipanti individuino gli attori locali, i possibili partner, i gruppi target, le risorse disponibili e le opportunità per promuovere la partecipazione e la leadership delle donne attraverso lo sport.

9.6. Gestione finanziaria e pianificazione aziendale nello sport (Modulo 6)

Questo modulo dovrebbe affrontare una delle esigenze formative più evidenti individuate nel questionario. La gestione finanziaria e la sostenibilità sono state l'area tematica che ha ottenuto il punteggio più basso, con un livello di sicurezza particolarmente basso nell'identificazione delle fonti di finanziamento e nella preparazione dei bilanci per le iniziative sportive.

Il modulo dovrebbe essere progettato in modo semplice e pratico. Il suo scopo non è quello di formare i partecipanti come esperti finanziari, ma di aiutarli a comprendere i concetti finanziari di base e ad applicarli ad attività, eventi e progetti sportivi di base su piccola scala.

I contenuti suggeriti dovrebbero includere:

- concetti finanziari di base nello sport di base;
- identificazione dei costi e delle risorse;
- preparazione di un bilancio semplice;
- fonti di reddito e opportunità di finanziamento;
- partnership locali e sponsorizzazioni;
- bandi pubblici e piccole sovvenzioni;
- opportunità di finanziamento europee;
- pianificazione della sostenibilità;
- responsabilità finanziarie e trasparenza; e
- pianificazione aziendale di base per iniziative sportive.

Il modulo dovrebbe avvalersi di esercizi pratici piuttosto che di teoria finanziaria tecnica. I partecipanti dovrebbero imparare a stimare i costi, individuare le possibili risorse, preparare un semplice bilancio per un evento o un progetto e riflettere su come un'attività possa proseguire dopo il sostegno iniziale. Le migliori pratiche, quali FIGAP e FAMS, sono particolarmente rilevanti per questo modulo poiché evidenziano l'importanza dei meccanismi di finanziamento, dello sviluppo delle capacità, della sostenibilità e del sostegno alle iniziative sportive guidate da donne.

Un risultato concreto di questo modulo potrebbe essere un semplice bilancio e un piano di sostenibilità, in cui i partecipanti calcolino i costi previsti, individuino possibili fonti di reddito o di sostegno e propongano misure per la prosecuzione a lungo termine di un'iniziativa sportiva.

9.7. Progettazione, valutazione e riconoscimento delle competenze (Modulo 7)

Questo modulo dovrebbe aiutare i partecipanti a trasformare le idee in iniziative sportive strutturate o piccoli progetti. Dovrebbe inoltre collegare la progettazione del progetto alla valutazione, ai risultati di apprendimento, al riconoscimento delle competenze e ai percorsi di carriera.

Il questionario ha evidenziato che gli intervistati si sentono generalmente in grado di riflettere sul proprio apprendimento e sviluppo personale, ma molti potrebbero aver bisogno di sostegno nel tradurre le competenze in passi concreti da compiere. La WELEAD Academy dovrebbe quindi aiutare i partecipanti a comprendere ciò che hanno appreso, come applicarlo e in che modo ciò possa supportare i futuri ruoli di leadership.

I contenuti suggeriti dovrebbero includere:

- identificazione di un problema o di un'esigenza nella comunità;
- definizione degli obiettivi del progetto;
- identificazione dei gruppi target;
- pianificazione delle attività e dei risultati;
- definizione di indicatori semplici;
- monitoraggio e valutazione di base;
- raccolta dei feedback dei partecipanti;
- rendicontazione e apprendimento dai risultati;
- riconoscimento delle competenze sviluppate attraverso lo sport;
- collegare i risultati dell'apprendimento alle conoscenze, abilità e competenze orientate al Quadro europeo delle qualifiche (EQF); e
- pianificazione del percorso professionale e di leadership personale.

Questo modulo dovrebbe essere direttamente collegato ai questionari di valutazione che saranno sviluppati nell'ambito del T2.7. I partecipanti dovrebbero comprendere che la valutazione non è solo un requisito amministrativo, ma anche un modo per riconoscere l'apprendimento, migliorare le attività e dimostrarne l'impatto. Le migliori pratiche quali YOULEAD, SWOST, TWOST, Women4Sport e FIGAP forniscono esempi utili di progettazione strutturata dei progetti, strumenti, valutazione, piani d'azione, monitoraggio e sviluppo organizzativo.

Un risultato concreto di questo modulo potrebbe essere l'ideazione di un mini-progetto e un'autovalutazione delle competenze, in cui i partecipanti definiscano una piccola iniziativa, i suoi obiettivi, il gruppo target, le attività, i risultati attesi, il metodo di valutazione e le competenze che prevedono di sviluppare o applicare.

9.8. Logica formativa complessiva

I sette moduli dovrebbero essere concepiti come un percorso di apprendimento interconnesso. Il Modulo 1 introduce il problema e le principali lacune. Il Modulo 2 fornisce ispirazione pratica attraverso le migliori pratiche. Il Modulo 3 aiuta le partecipanti a progettare eventi sportivi incentrati sulle donne. Il Modulo 4 sviluppa la leadership personale e la comunicazione. Il Modulo 5 collega lo sport di base con i contesti comunitari e internazionali. Il Modulo 6 rafforza le competenze finanziarie e di sostenibilità. Il Modulo 7 aiuta le partecipanti a progettare progetti, valutare i risultati e riconoscere le competenze. Nel loro insieme, questi moduli dovrebbero preparare le donne non solo a comprendere la leadership nello sport, ma anche a metterla in pratica. La WELEAD Academy dovrebbe aiutare le partecipanti a passare dalla consapevolezza all'azione: dal riconoscimento delle barriere, all'apprendimento dalle migliori pratiche, alla progettazione di attività, alla comunicazione con le comunità, alla gestione delle risorse e allo sviluppo dei propri percorsi di leadership.

I moduli dovrebbero inoltre fornire supporto ad allenatori, formatori e organizzazioni sportive di base. Allenatori e formatori dovrebbero essere in grado di utilizzare i materiali per guidare le partecipanti, mentre le organizzazioni sportive dovrebbero essere incoraggiate a creare ambienti più inclusivi e favorevoli alla leadership femminile.

Per questo motivo, ogni modulo dovrebbe includere:

- chiari obiettivi di apprendimento;
- risultati di apprendimento attesi;
- contributi teorici accessibili;
- esempi tratti dai risultati delle indagini e dalle migliori pratiche;
- esercizi pratici;

- domande di riflessione;
- modelli o strumenti;
- elementi di valutazione;
- collegamenti al quadro generale delle competenze della WELEAD Academy.

Questa struttura garantirà che il WELEAD Capacity Kit sia basato su dati concreti, pratico, trasferibile e direttamente collegato alle esigenze individuate attraverso il processo di ricerca del WP2.

10. Conclusioni

Il presente report di ricerca è stato redatto nell'ambito del WP2 del progetto WELEAD al fine di fornire una base fondata su dati concreti per lo sviluppo della WELEAD Academy e del WELEAD Capacity Kit. Il report ha combinato due fonti di dati complementari: il set di dati del questionario raccolto nei quattro paesi delle aree pilota e l'analisi comparativa di 16 buone pratiche relative alla leadership femminile, alla parità di genere, all'empowerment, all'inclusione e allo sport di base.

I risultati del questionario confermano che la leadership femminile nello sport è influenzata da una combinazione di fattori individuali, organizzativi, sociali e strutturali. Molte intervistate hanno già un'esperienza sportiva rilevante e percepiscono in sé stesse un potenziale di leadership, ma la maggioranza non ha ancora ricoperto ruoli di leadership nello sport. Ciò indica che lo sviluppo della leadership femminile richiede più della semplice motivazione: richiede formazione pratica, rafforzamento della fiducia in sé stesse, modelli di riferimento, mentoring, sostegno organizzativo e opportunità più chiare per accedere a percorsi di leadership. I principali ostacoli individuati attraverso l'indagine sono stati le responsabilità familiari, la mancanza di tempo, gli stereotipi di genere, la mancanza di sostegno organizzativo, la mancanza di opportunità, la mancanza di fiducia in sé stesse, i vincoli finanziari e l'accesso limitato alle opportunità di formazione. Questi ostacoli dimostrano che la leadership femminile nello sport non può essere affrontata solo attraverso lo sviluppo delle capacità individuali. Anche le organizzazioni sportive e le comunità locali devono creare ambienti più inclusivi, flessibili e di sostegno per le donne. L'indagine ha inoltre individuato chiare esigenze formative. La gestione finanziaria e la sostenibilità sono emerse come l'area di competenza più debole, mentre anche la progettazione di eventi sportivi e la conoscenza delle opportunità di finanziamento richiedono attenzione. Allo stesso tempo, le intervistate hanno dimostrato competenze auto-valutate relativamente solide in materia di comunicazione, leadership, sport di base e riflessione personale. Questi punti di forza dovrebbero essere utilizzati come punti di partenza per un ulteriore sviluppo della leadership.

L'analisi comparativa di 16 buone pratiche ha confermato che la leadership femminile nello sport può essere promossa attraverso approcci diversi ma complementari. Tra le pratiche di successo figurano formati sportivi di base accessibili, accademie di leadership, modelli di mentoring, programmi sportivi incentrati sulle donne, attività sportive inclusive, campagne di sensibilizzazione, strategie a livello federale, strumenti di governance, piattaforme digitali, meccanismi di finanziamento e metodologie di formazione sensibili alle questioni di genere. Queste pratiche dimostrano che la leadership femminile cresce quando si combinano partecipazione, istruzione, visibilità, sostegno istituzionale e opportunità concrete.

L'analisi comparativa tra Austria, Bosnia-Erzegovina, Italia e Montenegro mostra che molti ostacoli sono comuni a tutti i paesi, ma che i contesti nazionali presentano anche delle differenze. L'Austria e la Bosnia-Erzegovina hanno mostrato livelli più elevati di esperienza di leadership e di interesse per la leadership futura, mentre il Montenegro ha evidenziato un maggiore bisogno di motivazione e di sostegno nei percorsi di leadership. L'Italia ha messo in luce l'importanza delle responsabilità familiari, della mancanza di tempo, dell'inclusione e della difesa dei diritti sociali. Queste differenze suggeriscono che la WELEAD Academy dovrebbe combinare un quadro europeo comune con un adattamento a livello nazionale e locale. Il report raccomanda pertanto che la WELEAD Academy sia pratica, partecipativa, inclusiva e direttamente collegata alle realtà dello sport di base. Dovrebbe sostenere le partecipanti, le allenatrici, le formatrici e le organizzazioni sportive. Dovrebbe utilizzare le 16 buone pratiche come casi di studio e tradurre i risultati del questionario in obiettivi di apprendimento, esercizi, modelli e strumenti di valutazione.

I sette moduli formativi dovrebbero costituire un percorso coerente dalla consapevolezza all'azione. Le partecipanti dovrebbero innanzitutto comprendere i principali divari di genere, poi imparare dalle migliori pratiche, progettare eventi sportivi incentrati sulle donne, sviluppare competenze di leadership e comunicazione, collegare lo sport di base ai contesti comunitari e

internazionali, acquisire competenze di base in materia di finanza e pianificazione aziendale e, infine, progettare progetti, valutare i risultati e riconoscere le competenze.

In conclusione, il processo di ricerca del WP2 dimostra che WELEAD dispone di una solida base di dati per lo sviluppo di materiali formativi pertinenti e trasferibili. Combinando i risultati empirici con esempi pratici provenienti dall'Europa e da oltre i suoi confini, il progetto può creare un «Capacity Kit» che risponda alle esigenze reali e sostenga le donne nel diventare leader più visibili, sicure di sé e attive nello sport di base.

11. Riferimenti

Council of the European Union. (2024). *Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the Member States meeting within the Council on the European Union Work Plan for Sport (1 July 2024–31 December 2027)* (C/2024/3527). *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2024/3527/oj/eng

European Commission. (2020). *A union of equality: Gender equality strategy 2020–2025* (COM(2020) 152 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A2020%3A152%3AFIN

European Commission. (2024, May 23). *Adoption of the new EU Work Plan for Sport (2024–2027).* https://sport.ec.europa.eu/whats-new/news/adoption-of-new-eu-work-plan-for-sport-2024-2027

European Commission. (2025, March 7). *The EU roadmap for women's rights: A renewed push for gender equality.* https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-roadmap-womens-rights-renewed-push-gender-equality-2025-03-07_en

European Commission. (2026). *Gender equality strategy 2026–2030* (COM(2026) 113 final). https://commission.europa.eu/document/1f5fa936-9fba-4435-93f5-32fa220bac82_en

International Olympic Committee. (2021). *Olympic Agenda 2020+5: 15 recommendations.* https://www.olympics.com/ioc/documents/international-olympic-committee/olympic-agenda-2020-plus-5

UN Women. (2020). *Sports for Generation Equality Framework: Driving implementation of the Beijing Platform for Action through the power of the sport ecosystem.* https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/News%20and%20events/Stories/2020/Sport-GenerationEquality.pdf

UNESCO. (2015). *International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport.* https://www.unesco.org/en/legal-affairs/international-charter-physical-education-physical-activity-and-sport

UNESCO. (2017). *Kazan Action Plan.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252725

UNESCO. (2021). *Fit for Life: Sport powering inclusive, peaceful, and resilient societies.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379910

United Nations. (1995). *Beijing Declaration and Platform for Action.* https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/beijing-declaration-and-platform-for-action

United Nations General Assembly. (1979). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women* (A/RES/34/180). https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/

United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

Allegato 1. Questionario WELEAD

Questionario WELEAD

Il presente questionario è stato elaborato per raccogliere informazioni da donne partecipanti, allenatrici e parti coinvolte o interessate allo sport di base. Il suo scopo è comprendere meglio la situazione attuale della leadership femminile nello sport, comprese le sfide esistenti, le opportunità e le esigenze formative a livello nazionale ed europeo.

I risultati contribuiranno a identificare le lacune in termini di competenze, conoscenze e sistemi di supporto che potrebbero limitare la partecipazione delle donne a ruoli di leadership nello sport di base. Forniranno inoltre approfondimenti sulle esperienze personali, le percezioni della parità di genere e l'accesso alle opportunità di leadership.

I dati raccolti saranno utilizzati esclusivamente per lo sviluppo del programma di formazione WELEAD e delle attività correlate al progetto. Sosterranno la creazione di moduli di formazione pertinenti, inclusivi e basati su dati concreti, nonché l'identificazione e l'analisi comparativa di buone pratiche che possano rafforzare la leadership e la partecipazione delle donne nello sport in tutta Europa.

SEZIONE A – Contesto e partecipazione			
A1. Genere:			
☐ Maschio	☐ Femmina	☐ Preferisco non rispondere	
A2. Età:			
☐ 18–25	☐ 26–35	☐ 36–45	☐ 46+
A3. Livello di istruzione:			
☐ Scuola secondaria	☐ Laurea triennale	☐ Laurea magistrale	
☐ Dottorato	☐ Altro	☐ Preferisco non rispondere	
A4. Stato attuale:			
☐ Studentessa	☐ Disoccupata	☐ Occupata	
A5. Come pratichi attualmente attività sportiva? (puoi selezionare più di una risposta)			
☐ Attualmente non pratico sport	☐ A livello ricreativo (attività personale)	☐ Sono membro di un club/associazione sportiva	☐ Sono volontaria nel settore sportivo

☐ Allenatrice/Istruttrice	☐ Gestione/amministrazione sportiva	☐ Ruolo dirigenziale/decisionale	☐ Altro:

A6. Quanti anni di esperienza hai nello sport (come partecipante, volontario, allenatore o membro dello staff)?			
☐ Nessuno	☐ <2	☐ 2–5	☐ 5+

A7. Qual è lo sport che pratichi principalmente?	
☐ Sport individuale	☐ Sport di squadra
☐ Entrambi	☐ Attualmente inattiva

A8. Di quale tipo di sport ti occupi principalmente?	
☐ Livello ricreativo	☐ Amatoriale
☐ Professionale	☐ Attualmente non attiva

A9. Hai mai ricoperto un ruolo di leadership nello sport (formale o informale)?	
☐ Sì	☐ No

A10. Ti interessa assumere un ruolo di leadership nello sport in futuro?		
☐ Sì	☐ No	☐ Forse

A11. C'è qualcuna nella tua cerchia di conoscenti che ricopre o ha ricoperto una posizione di leadership nello sport?	
☐ No	☐ Sì – membro della famiglia
☐ Sì – amica/collega	☐ Sì – entrambi

A12. Ti senti sostenuta nell'assumere ruoli di leadership nello sport?	
☐ Completamente supportata	☐ Parzialmente supportata
☐ Leggermente supportata	☐ Non supportata affatto

A13. A tuo avviso, quali ostacoli limitano la partecipazione delle donne alla leadership nello sport? (puoi selezionare fino a 3 risposte)		
☐ Mancanza di tempo	☐ Responsabilità familiari	☐ Mancanza di fiducia in se stessi

☐ Mancanza di opportunità	☐ Stereotipi di genere	☐ Mancanza di sostegno da parte delle organizzazioni
☐ Limiti finanziari	☐ Mancanza di opportunità formative	☐ Altro:

SEZIONE B – Parità di genere e barriere

Indica in che misura sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione proposta selezionando il numero appropriato sulla scala di valori accanto a ciascuna affermazione.	Fortemente in disaccordo		Neutrale		Fortemente d'accordo
B1. Sono consapevole dei principali ostacoli che le donne devono affrontare nell'accedere a ruoli di leadership nello sport.	1	2	3	4	5
B2. Comprendo in che modo gli stereotipi di genere influenzano la partecipazione delle donne alla leadership nello sport.	1	2	3	4	5
B3. Sono in grado di identificare esempi concreti di disuguaglianza di genere nelle organizzazioni sportive.	1	2	3	4	5
B4. Sono a conoscenza delle politiche o delle iniziative esistenti che promuovono la parità di genere nello sport.	1	2	3	4	5

SEZIONE C – Anatomia della leadership nello sport

Indica in che misura sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione proposta selezionando il numero appropriato sulla scala di valori accanto a ciascuna affermazione.	Fortemente in disaccordo		Neutrale		Fortemente d'accordo
C1. Mi sento sicura nell'assumermi responsabilità all'interno di un gruppo o di un'organizzazione sportiva.	1	2	3	4	5
C2. Sono in grado di motivare le altre persone a lavorare per il raggiungimento di obiettivi comuni.	1	2	3	4	5
C3. Sono in grado di gestire i conflitti all'interno di una squadra.	1	2	3	4	5
C4. Sono in grado di prendere decisioni che bilanciano equità, efficienza ed esigenze del gruppo.	1	2	3	4	5
C5. Mi sento pronta a fungere da modello per altre donne nello sport.	1	2	3	4	5

SECTION D – Sport di base a livello locale e internazionale

Indica in che misura sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione proposta selezionando il numero appropriato sulla scala di valori accanto a ciascuna affermazione.	Fortemente in disaccordo	Neutrale	Fortemente d'accordo

D1. Comprendo il ruolo dello sport di base nell'inclusione sociale.	1	2	3	4	5
D2. Sono in grado di spiegare in che modo lo sport può dare forza ai gruppi svantaggiati.	1	2	3	4	5
D3. Sono in grado di coinvolgere le comunità locali attraverso attività sportive.	1	2	3	4	5
D4. Comprendo in che modo le iniziative sportive di base si collegano a livello europeo e internazionale.	1	2	3	4	5

SEZIONE E – Progettazione di eventi sportivi

Indica in che misura sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione proposta selezionando il numero appropriato sulla scala di valori accanto a ciascuna affermazione.	Fortemente in disaccordo		Neutrale		Fortemente d'accordo
E1. Conosco i passaggi principali necessari per organizzare un evento sportivo.	1	2	3	4	5
E2. Sono in grado di pianificare un evento sportivo rivolto alle donne e alle famiglie.	1	2	3	4	5
E3. Sono in grado di suddividere i compiti e coordinare i volontari o il personale.	1	2	3	4	5
E4. Sono in grado di identificare i potenziali rischi e le soluzioni durante l'organizzazione di eventi.	1	2	3	4	5
E5. Mi sento in grado di valutare il successo di un evento sportivo.	1	2	3	4	5

SEZIONE F – Comunicazione e gestione delle pubbliche relazioni

Indica in che misura sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione proposta selezionando il numero appropriato sulla scala di valori accanto a ciascuna affermazione.	Fortemente in disaccordo		Neutrale		Fortemente d'accordo
F1. Mi sento sicura nel promuovere le attività sportive presso il pubblico.	1	2	3	4	5
F2. Sono in grado di comunicare efficacemente con diversi gruppi destinatari (donne, famiglie, giovani).	1	2	3	4	5
F3. Sono in grado di utilizzare i social media per promuovere iniziative sportive.	1	2	3	4	5
F4. Sono in grado di collaborare con i media locali o con le parti interessate per aumentare la visibilità degli eventi sportivi.	1	2	3	4	5
F5. Comprendo l'importanza della comunicazione per aumentare la partecipazione delle donne nello sport.	1	2	3	4	5

SEZIONE G – Gestione finanziaria e sostenibilità

Indica in che misura sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione proposta selezionando il numero appropriato sulla scala di valori accanto a ciascuna affermazione.	Fortemente in disaccordo		Neutrale		Fortemente d'accordo
G1. Comprendo i concetti finanziari di base relativi alle attività sportive.	1	2	3	4	5
G2. Sono in grado di redigere un semplice bilancio preventivo per un'iniziativa sportiva.	1	2	3	4	5
G3. Sono a conoscenza delle possibili fonti di finanziamento per i progetti sportivi di base.	1	2	3	4	5
G4. Sono in grado di pianificare attività che garantiscano la sostenibilità a lungo termine.	1	2	3	4	5

SEZIONE H – Valutazione delle competenze e percorsi professionali

Indica in che misura sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione proposta selezionando il numero appropriato sulla scala di valori accanto a ciascuna affermazione.	Fortemente in disaccordo		Neutrale		Fortemente d'accordo
H1. Sono in grado di valutare i miei progressi nell'apprendimento e le competenze sviluppate attraverso attività legate allo sport.	1	2	3	4	5
H2. Sono in grado di identificare chiaramente le abilità e le competenze che ho acquisito attraverso esperienze di leadership nello sport.	1	2	3	4	5
H3. Sono in grado di riflettere criticamente sul mio sviluppo personale e professionale nello sport.	1	2	3	4	5
H4. Mi sento sicuro nel definire i prossimi passi per la mia futura carriera o percorso di leadership nello sport.	1	2	3	4	5

Grazie per aver partecipato al questionario.

Allegato 2. Modulo di analisi comparativa delle migliori pratiche

INTRODUZIONE

Il progetto WELEAD mira a rafforzare il ruolo delle donne nella società attraverso lo sviluppo della leadership nello sport, con particolare attenzione alle donne disoccupate e inattive. Il progetto rafforza la capacità delle organizzazioni sportive di base di promuovere la parità di genere, le competenze di leadership e la partecipazione inclusiva nello sport.

Nell'ambito dell'attività 2.3 – Analisi comparativa delle migliori pratiche, i partner identificheranno e analizzeranno iniziative di successo provenienti dall'Europa e da altri continenti che promuovono:

- la leadership femminile nello sport;
- la parità di genere nelle organizzazioni sportive;
- l'inclusione sociale attraverso lo sport;
- l'emancipazione delle donne disoccupate o inattive; e
- Lo sviluppo delle capacità delle organizzazioni sportive di base.

Le buone pratiche raccolte contribuiranno a: contenuti formativi di WELEAD; sviluppo dell'Accademia; kit di strumenti di sensibilizzazione; e rapporto di analisi comparativa.

ISTRUZIONI

Si prega di compilare un modulo per ogni buona pratica.

I partner devono presentare almeno quattro (4) buone pratiche per paese (nazionali o internazionali).

Le buone pratiche possono includere: progetti; programmi; politiche; modelli di formazione; strumenti didattici; iniziative di leadership; e iniziative sportive comunitarie.

Scadenza: 11 maggio 2026

Da inviare a:

- Stevo Popovic:stevop@ucg.ac.me
- Cosimo Renzi:renzi.cosimo87@gmail.com (in copia)

Grazie per la collaborazione.

Informazioni generali

Titolo della buona pratica:

Paese e sede/i:

Organizzazione/i responsabile/i:

Anno/i di attuazione:

Stato:

☐ In corso

☐ Completato

☐ Iniziativa pilota

Gruppi target

Chi beneficia di questa pratica? (selezionare tutte le opzioni pertinenti)

☐ Donne e ragazze

☐ Donne disoccupate/inattive

☐ Giovani donne (sotto i 30 anni)

☐ Donne adulte

☐ Allenatori/formatori

☐ Dirigenti di società sportive

☐ Organizzazioni sportive

☐ ONG

☐ Istituzioni pubbliche

☐ Comunità locali

☐ Famiglie

☐ Altro:

Fascia/e d'età:

Settore sportivo/disciplina:

Problema o esigenza affrontata

Quale sfida affronta questa pratica?

- ☐ Disuguaglianza di genere nello sport
- ☐ Scarsa partecipazione femminile
- ☐ Mancanza di donne in posizioni dirigenziali
- ☐ Disoccupazione/inattività tra le donne
- ☐ Mancanza di competenze di leadership
- ☐ Accesso limitato allo sport
- ☐ Esclusione sociale
- ☐ Altro:

Descrivere brevemente:

Obiettivi principali

Quali sono gli obiettivi principali dell'iniziativa (fino a 1500 caratteri)?

Descrizione dell'iniziativa (attività principali)

Descrivi chiaramente l'iniziativa:

Includere:

- Metodi e approccio

- Elementi di formazione/istruzione
- Componenti di leadership
- Attività sportive
- Eventi o campagne
- Strumenti digitali (se presenti)

Risultati e impatto

Quali sono stati i risultati principali?

☐ Maggiore partecipazione femminile

☐ Miglioramento delle competenze di leadership

☐ Opportunità di lavoro

☐ Nuove collaborazioni

☐ Impatto sulle politiche

☐ Coinvolgimento della comunità

☐ Altro:

Descrivere i risultati misurabili, se disponibili:

Parti interessate coinvolte

Elencare le principali parti interessate e i loro ruoli:

Parte interessata	Ruolo

Risorse necessarie

Quali risorse erano necessarie?

Risorse umane:

Risorse finanziarie (se note):

Strutture/attrezzature:

Strumenti/piattaforme digitali:

Fattori di successo

Cosa ha determinato il successo di questa pratica?

Sfide e insegnamenti tratti

Quali difficoltà si sono presentate e quali insegnamenti se ne possono trarre?

Trasferibilità e replicabilità

Questa pratica può essere implementata in altri paesi o contesti?

- ☐ Sì
- ☐ Parzialmente
- ☐ Difficile

Suggerisci come potrebbe essere adattata ai paesi WELEAD (IT, BA, ME, AT):

Elementi innovativi

Cosa rende innovativa questa pratica?

- ☐ Approccio alla leadership
- ☐ Metodologia per la parità di genere
- ☐ Strumenti di formazione
- ☐ Apprendimento digitale
- ☐ Coinvolgimento della comunità
- ☐ Modello di partnership

☐ Altro:

Descrizione:

Sostenibilità

In che modo la pratica è sostenibile a lungo termine?

☐ Sostegno istituzionale

☐ Modello di finanziamento

☐ Integrazione nelle politiche

☐ Coinvolgimento dei volontari

☐ Metodologia replicabile

☐ Altro:

Spiegazione:

Rilevanza per WELEAD

Perché questa pratica è utile per WELEAD?

☐ Per la WELEAD Academy

☐ Per la formazione dei coach

☐ Per il kit di strumenti di sensibilizzazione

☐ Per le raccomandazioni politiche

☐ Per il modello di eventi sportivi

☐ Per l'emancipazione femminile

Spiegazione:

Materiale aggiuntivo

Si prega di allegare foto, link, relazioni, video, materiale formativo, siti web (se disponibili):



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

WELEAD

WomEn LEADership in Sport (Liderstvo žena u sportu): Izgradnja kapaciteta sportskih klubova za povećanje učešća žena u liderskim ulogama

Broj projekta: 101243483
Program: Erasmus+ Sport – izgradnja kapaciteta u oblasti sporta
Akronim projekta: WELEAD
Radni paket: RP2 – Istraživanje, dizajn obuke i priprema za izgradnju kapaciteta
Projektni rezultat: D2.1 Istraživački izvještaj
Nosilac aktivnosti: Univerzitet Crne Gore
Nivo dostupnosti: Javno
Rok za realizaciju: Mjesec 7
Jezik: crnogorski
Datum: 31. jul 2026.

Co-funded by the European Union

Finansira Evropska unija. Iznesena stanovišta i mišljenja pripadaju isključivo autoru, odnosno autorima i ne odražavaju nužno stanovišta Evropske unije ili Evropske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Evropska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

Ministry of Regional-Investment Development and Cooperation with Non-Governmental Organizations

Stavovi izneseni u ovoj publikaciji isključiva su odgovornost organizacije Western Balkan Sport Innovation Lab i njenih partnera i ne odražavaju nužno stavove Ministarstva regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama Crne Gore.

Autorstvo i doprinosi

Vodeći autori i naučni urednici

- **Stevo Popović**, Univerzitet Crne Gore, Crna Gora
- **Marko Begović**, Univerzitet Crne Gore, Crna Gora

Vodeći autori bili su odgovorni za ukupnu konceptualizaciju i strukturu Istraživačkog izvještaja, metodološku koordinaciju, objedinjenu analizu podataka, tumačenje nalaza, integraciju rezultata ankete i benčmarkinga, izradu izvještaja i naučnu redakturu finalnog dokumenta.

Koautor

- **Bojan Mašanović**, Univerzitet Crne Gore, Crna Gora

Koautor je značajno doprinio razvoju istraživačke metodologije, tumačenju rezultata, izradi odnosno reviziji djelova izvještaja i odobravanju finalne verzije.

Anketiranje i prikupljanje podataka

- **Austrija – CSIT: Samuel Szihn i Elisabeth Speiser**
- **Bosna i Hercegovina – NOC B&H i SMOC: Ema Habul, Dino Mujkić, Jana Čarkadžić**
- **Italija – AiCS: Ester di Napoli i Monica Zibellini**
- **Crna Gora – UoM & WBSI Lab: Novica Gardašević, Mladen Vučić i Milovan Bulajić**

Nacionalni timovi doprinijeli su diseminaciji ankete, kontaktiranju ispitanica, prikupljanju podataka na nacionalnom nivou, inicijalnoj provjeri podataka i izradi nacionalnih izvještaja o sprovođenju ankete, u skladu sa zajedničkim WELEAD smjernicama za sprovođenje ankete.

Prikupljanje dobrih praksi i benčmarking

- **Austrija – CSIT: Samuel Szihn**
- **Bosna i Hercegovina – NOC B&H i SMOC: Ema Habul, Dino Mujkić, Jana Čarkadžić**
- **Italija – AiCS: Ester di Napoli i Monica Zibellini**
- **Crna Gora – UoM & WBSI Lab: Bojan Mašanović i Radenko Matić**

Dobre prakse identifikovale su, dokumentovale i pregledale partnerske organizacije WELEAD projekta koristeći zajednički WELEAD obrazac za benčmarking dobrih praksi. Saradnici su podržali odabir i opis relevantnih inicijativa i dostavili informacije korišćene za uporednu analizu benčmarkinga predstavljenu u ovom izvještaju.

Predloženo citiranje

Popović, S., Mašanović, B., & Begović, M. (2026). WELEAD Research Report: Promoting Women's Leadership in Sport. WELEAD Project, Grant Agreement No. 101243483. University of Montenegro.

Autorska prava i upotreba

© 2026 WELEAD konzorcijum.

Ova publikacija izrađena je u okviru projekta WELEAD – Liderstvo žena u sportu: jačanje kapaciteta sportskih klubova za povećanje učešća žena u liderskim ulogama – koji sufinansiraju Evropska unija u okviru programa Erasmus+ Sport i Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama Crne Gore.

Izvještaj se može reprodukovati i koristiti u obrazovne i nekomercijalne svrhe, uz odgovarajuće navođenje autora, WELEAD projekta i izvora.

Upotreba alata zasnovanih na vještačkoj inteligenciji

Generativni alati zasnovani na vještačkoj inteligenciji korišćeni su za podršku u jezičkoj redakturi, stilskom dorađivanju, strukturnoj organizaciji i pripremi pojedinih radnih formulacija. Sve metodološke odluke, provjeru podataka, analizu, tumačenje nalaza i konačno odobravanje sadržaja sproveli su autori, koji zadržavaju punu odgovornost za tačnost i cjelovitost izvještaja.

Sadržaj

1. *Izvršni rezime* *6*

2. *Uvod* *8*

2.1. **O WELEAD projektu** 8

2.2. **Međunarodni kontekst** 8

2.3. **Svrha istraživačkog izvještaja** 9

2.4. **Uloga izvještaja u razvoju WELEAD akademije** 9

3. *Metodologija* *11*

3.1. **Opšti istraživački pristup** 11

3.2. **Dizajn i sprovođenje ankete** 11

3.3. **Uzorak i ciljne grupe** 12

3.4. **Obrada i analiza podataka** 12

3.5. **Metodologija benčmarkinga dobrih praksi** 13

3.6. **Etička pitanja i zaštita podataka** 14

3.7. **Ograničenja istraživanja** 14

4. *Glavni nalazi ankete* *16*

4.1. **Profil ispitanica i kontekst učešća** 16

4.2. **Dosadašnje lidersko iskustvo i buduće aspiracije** 17

4.3. **Uočene prepreke liderstvu žena u sportu** 18

4.4. **Rodna ravnopravnost i svijest o preprekama** 19

4.5. **Liderske vještine i lični razvoj** 19

4.6. **Sport u zajednici i angažovanje zajednice** 20

4.7. **Dizajn i organizacija sportskih događaja** 20

4.8. **Upravljanje komunikacijom i odnosima s javnošću** 20

4.9. **Finansijsko upravljanje i održivost** 21

4.10. **Procjena kompetencija i karijerni putevi** 21

4.11. **Obrasci među zemljama** 21

5. *Glavni nedostaci i potrebe u vezi sa liderstvom žena u sportu* *23*

5.1. **Nedostaci u znanju i svijesti** 23

5.2. **Nedostaci u liderstvu i samopouzdanju** 23

5.3. **Nedostaci u organizacionoj i institucionalnoj podršci** 23

5.4. **Ravnoteža poslovnog i privatnog života, porodične obaveze i vremenska ograničenja** 24

5.5. **Potrebe u komunikaciji, vidljivosti i zagovaranju** 24

5.6. **Potrebe u dizajnu i organizaciji sportskih događaja** 24

5.7. **Potrebe u finansijskom upravljanju i održivosti** 25

5.8. **Potrebe u priznavanju kompetencija i karijernim putevima** 25

5.9. **Međutematske potrebe za obukom** 25

6. *Benčmarking dobrih praksi* 27

6.1. **Pregled procesa benčmarkinga** 27
6.2. **Dobre prakse iz Austrije** 28
6.3. **Dobre prakse iz Bosne i Hercegovine** 29
6.4. **Dobre prakse iz Italije** 30
6.5. **Dobre prakse iz Crne Gore** 31
6.6. **Međusektorske pouke iz dobrih praksi** 32

7. *Uporedna analiza po zemljama* 34

7.1. **Sličnosti između partnerskih zemalja** 34
7.2. **Obrasci i potrebe specifični za pojedinačne zemlje** 35
7.3. **Uporedne pouke iz ankete i benčmarkinga** 36
7.4. **Uporedne pouke za dizajn obuke** 37

8. *Preporuke za WELEAD akademiju* 38

8.1. **Opšte preporuke** 38
8.2. **Preporuke za trenere i predavače** 38
8.3. **Preporuke za učesnice** 39
8.4. **Preporuke za sportske organizacije u zajednici** 40
8.5. **Preporuke na nivou sistema i politika** 41
8.6. **Preporuke za dizajn materijala za obuku** 42

9. *Direktne implikacije za module obuke* 43

9.1. **Glavni nedostaci u oblasti rodne ravnopravnosti i liderstva žena u sportu (Modul 1)** 43
9.2. **Studije slučaja i dobre prakse liderstva žena kroz sport (Modul 2)** 43
9.3. **Dizajniranje i organizacija sportskih događaja namijenjenih ženama (Modul 3)** 44
9.4. **Liderstvo u sportu, lični razvoj i komunikacija (Modul 4)** 44
9.5. **Sport u zajednici na međunarodnom nivou i angažovanje zajednice (Modul 5)** 45
9.6. **Finansijsko upravljanje i poslovno planiranje u sportu (Modul 6)** 46
9.7. **Dizajn projekta, evaluacija i priznavanje kompetencija (Modul 7)** 46
9.8. **Logika obuke u cjelini** 47

10. *Zaključci* 48

11. *Reference* 49

12. *Aneksi* 50

Aneks 1. WELEAD upitnik 50
Aneks 2. Obrazac za benčmarking dobrih praksi 54

1. Izvršni rezime

Ovaj istraživački izvještaj izrađen je u okviru Radnog paketa 2 (WP2) projekta WELEAD – *Liderstvo žena u sportu: jačanje kapaciteta sportskih klubova za povećanje učešća žena u liderskim ulogama*. Cilj izvještaja je da obezbijedi osnovu, zasnovanu na dokazima, za razvoj WELEAD akademije i sedam modula obuke koji će činiti srž WELEAD kompleta za jačanje kapaciteta (WELEAD Capacity Kit). Izvještaj objedinjuje dva komplementarna izvora dokaza. Prvi izvor je WELEAD anketa, osmišljena da istraži učešće žena, njihova iskustva, uočene prepreke, potrebe za obukom i samoprocijenjene kompetencije u vezi sa liderstvom u sportu. Drugi izvor je benčmarking 16 dobrih praksi prikupljenih u partnerskim zemljama i širem evropskom kontekstu, sa fokusom na liderstvo žena, rodnu ravnopravnost, socijalnu inkluziju, sport u zajednici (grassroots sport), osnaživanje i jačanje kapaciteta sportskih organizacija.

Anketa je sprovedena u četiri pilot-zemlje: Austriji, Bosni i Hercegovini, Italiji i Crnoj Gori. Partneri su koristili finalni odobreni upitnik, poštovali zajedničke smjernice za sprovođenje ankete, obezbijedili dobrovoljno i anonimno učešće i obradili podatke u skladu sa dogovorenom metodologijom. Nakon čišćenja i validacije podataka, konačni analitički uzorak činilo je 416 ispitanica iz četiri pilot-zemlje. Upitnik je obuhvatio osnovne podatke i kontekst učešća u sportu, iskustvo i aspiracije u liderstvu, uočenu podršku i prepreke, svijest o rodnoj ravnopravnosti, liderske kompetencije, sport u zajednici (grassroots sport), organizaciju sportskih događaja, komunikaciju i odnose s javnošću, finansijsko upravljanje, održivost, procjenu kompetencija i profesionalni razvoj.

Procesom benčmarkinga identifikovano je i analizirano 16 dobrih praksi relevantnih za ciljeve WELEAD projekta. Ove prakse obuhvataju inicijative u sportu u zajednici, programe razvoja liderstva, rodno osjetljive modele obuke, strategije za ženski sport, kampanje podizanja svijesti, inkluzivne sportske programe, digitalne alate, modele mentorstva i inicijative usmjerene na upravljanje. Zajedno, one pokazuju da se liderstvo žena u sportu može ojačati kombinacijom dostupnih mogućnosti za učešće, ciljanog obrazovanja, mentorstva, vidljivosti, institucionalne podrške, angažovanja zajednice i praktičnih alata za sportske organizacije.

Objedinjeni nalazi potvrđuju da na liderstvo žena u sportu utiče više međusobno povezanih faktora. Oni obuhvataju lično samopouzdanje i vještine, pristup mogućnostima za obuku, porodične i vremenske obaveze, rodne stereotipe, organizacionu podršku, vidljivost ženskih uzora, pristup mjestima ili strukturama u kojima se donose odluke i kapacitet organizacija u sportu u zajednici da sprovode inkluzivne i rodno osjetljive prakse. Dokazi takođe ukazuju na značaj povezivanja razvoja liderstva sa praktičnim kompetencijama poput komunikacije, organizacije događaja, finansijskog planiranja, dizajna projekata i evaluacije. Na osnovu rezultata ankete i benčmarkinga, izvještaj identifikuje ključne nedostatke i potrebe za obukom koje treba da usmjeravaju WELEAD akademiju. Oni obuhvataju unapređenje znanja o rodnoj ravnopravnosti i preprekama u sportu, jačanje liderskih vještina i vještina ličnog razvoja, podršku ženama u komunikaciji i javnom djelovanju, razvoj praktičnih kapaciteta za organizaciju sportskih događaja, unapređenje vještina finansijskog upravljanja i održivosti, kao i pružanje alata za dizajn projekata, priznavanje kompetencija i razvoj karijere.

Izvještaj stoga preporučuje da WELEAD akademija bude praktična, inkluzivna, participativna i direktno povezana sa stvarnim kontekstom sporta u zajednici. Obuka treba da kombinuje znanje, vještine, refleksiju, razmjenu iskustava među učesnicama, studije slučaja i praktične vježbe. Treba da pruži podršku i ženama učesnicama i trenerima/trenericama, doprinoseći istovremeno kapacitetu sportskih organizacija da kreiraju inkluzivnije puteve ka liderstvu. Na kraju, izvještaj daje direktne implikacije za sedam modula obuke WELEAD kompleta za jačanje kapaciteta:

1. Glavni nedostaci u oblasti rodne ravnopravnosti i liderstva žena u sportu;
2. Studije slučaja i dobre prakse liderstva žena kroz sport;
3. Dizajniranje i organizacija sportskih događaja namijenjenih ženama;
4. Liderstvo u sportu, lični razvoj i komunikacija;

5. Sport u zajednici na međunarodnom nivou i angažovanje zajednice;
6. Finansijsko upravljanje i poslovno planiranje u sportu; i
7. Dizajn projekata, evaluacija i priznavanje kompetencija.

Na taj način, izvještaj predstavlja most između istraživanja, benčmarkinga i dizajna obuke. On pruža bazu dokaza neophodnu za razvoj relevantnih, inkluzivnih i prenosivih materijala za obuku, usmjerenih na jačanje liderstva žena u sportu u partnerskim zemljama WELEAD projekta.



2. Uvod

2.1. O WELEAD projektu

WELEAD – *Liderstvo žena u sportu: jačanje kapaciteta sportskih klubova za povećanje učešća žena u liderskim ulogama* – jeste projekat izgradnje kapaciteta u okviru programa Erasmus+ Sport, osmišljen da ojača ulogu žena u društvu kroz razvoj znanja i vještina u sportskom liderstvu. Projekat okuplja šest organizacija iz dvije države članice EU i dvije zemlje Regiona 1: AiCS iz Italije, u ulozi koordinatora, CSIT iz Austrije, NOC B&H i SMOC iz Bosne i Hercegovine, kao i Western Balkan Sport Innovation Lab i Univerzitet Crne Gore iz Crne Gore.

Glavni cilj WELEAD projekta je unapređenje liderstva žena u sportu, sa posebnim fokusom na nezaposlene i neaktivne žene. Projekat ovaj cilj ostvaruje kroz jačanje kapaciteta organizacija u sportu u zajednici, promovisanje rodne ravnopravnosti u sportu i razvoj praktičnih mogućnosti za obuku koje podržavaju žene da preuzmu aktivnije uloge kao liderke, organizatorke, trenerice i donositeljke odluka u sportu i zajednici.

Projekat se sprovodi u četiri pilot-područja: Italiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Austriji. U okviru ovih pilot-područja, treneri i trenerice biće obučeni da promovišu rodnu ravnopravnost u sportu i da podrže sprovođenje WELEAD akademije. Akademija je zamišljena kao kombinovani neformalni obrazovni program sastavljen od sedam „pametnih“ e-modula koji se realizuju putem Moodle platforme NOC B&H, u kombinaciji sa praktičnim učenjem i stručnom praksom. Polaznice WELEAD programa biće takođe podstaknute da postanu aktivne organizatorke sportskih događaja namijenjenih drugim ženama i njihovim porodicama.

2.2. Međunarodni kontekst

Projekat je usklađen sa međunarodnim i evropskim naporima usmjerenim na promovisanje rodno uravnoteženog i pravičnog sportskog ekosistema. Niz međunarodnih organizacija, evropskih institucija i aktera sportskog upravljanja, uključujući Ujedinjene nacije (UN), UNESCO, UN Women, Evropsku uniju (EU) i Međunarodni olimpijski komitet (MOK), usvojio je politike, principe i inicijative kojima se promoviše rodna ravnopravnost u sportu i kroz sport. Relevantni međunarodni i evropski instrumenti obuhvataju ciljeve održivog razvoja, posebno cilj 5 koji se odnosi na rodnu ravnopravnost (United Nations General Assembly, 2015); Međunarodnu povelju o fizičkom vaspitanju, fizičkoj aktivnosti i sportu (UNESCO, 2015); Okvir „Sport za jednakost generacija“ (UN Women, 2020); Olimpijsku agendu 2020+5 (International Olympic Committee, 2021); i Radni plan EU za sport 2024–2027 (Council of the European Union, 2024). Ovi okviri pokazuju jasno usmjerenje politika ka promovisanju jednakih mogućnosti za žene i muškarce, kako na međunarodnom tako i na evropskom nivou.

UN je odigrao centralnu ulogu u unapređenju rodne ravnopravnosti, uključujući u sportu, kroz ključne okvire ljudskih prava i politika, poput Konvencije o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (CEDAW), čije su potpisnice 189 država, Pekinške deklaracije i Platforme za akciju, i u novije vrijeme, Okvira „Sport za jednakost generacija“ (United Nations General Assembly, 1979; United Nations, 1995; UN Women, 2020). Ove inicijative imaju za cilj mobilisanje institucija, organizacija i šireg sportskog pokreta radi osnaživanja žena i djevojčica kroz inkluzivno i ravnopravno učešće.

UNESCO-va Međunarodna povelja o fizičkom vaspitanju, fizičkoj aktivnosti i sportu izričito potvrđuje osnovno pravo na ravnopravan pristup sportu i fizičkoj aktivnosti (UNESCO, 2015). Pored toga, Kazanjski akcioni plan usklađuje sportsku politiku sa ciljevima održivog razvoja i doprinio je razvoju globalne inicijative Fit for Life, koja promoviše inkluzivnost u sportu i veću zastupljenost žena u ulogama odlučivanja (UNESCO, 2017, 2021; United Nations General Assembly, 2015).

Na regionalnom nivou, Evropska unija je uspostavila nekoliko okvira politika relevantnih za rodnu ravnopravnost i sport. Mapa puta za prava žena Evropske komisije, usvojena 2025. godine, pruža dugoročnu viziju rodno ravnopravnog društva, dok Strategija za rodnu ravnopravnost 2026–2030 pretače ove principe u konkretne mjere javne politike (European Commission, 2025, 2026). U oblasti sporta, Radni plan EU za sport 2024–2027 pruža okvir za saradnju između država članica i Evropske komisije i podržava aktivnosti koje se odnose na učešće, inkluziju, integritet, upravljanje i društvenu ulogu sporta (Council of the European Union, 2024; European Commission, 2020; 2024). Zajedno, ovi okviri naglašavaju potrebu za rješavanjem trajnih rodnih nejednakosti u učešću, trenerskom radu, upravljanju i liderskim pozicijama u sportu.

2.3. Svrha istraživačkog izvještaja

Ovaj istraživački izvještaj izrađen je u okviru Radnog paketa 2 (RP2), koji se odnosi na istraživanje, dizajn obuke i pripremu WELEAD kompleta za jačanje kapaciteta. Izvještaj predstavlja jedan od ključnih rezultata ovog radnog paketa i služi kao baza dokaza za razvoj WELEAD akademije i sedam modula obuke.

Svrha izvještaja je da analizira kako se liderstvo žena u sportu može djelotvornije promovisati u partnerskim zemljama WELEAD projekta i šire. Da bi se to postiglo, izvještaj kombinuje dva komplementarna izvora informacija. Prvi izvor je WELEAD anketa, kojom su prikupljeni podaci o učešću žena u sportu, iskustvu u liderstvu, uočenim preprekama, strukturama podrške, potrebama za obukom i samoprocijenjenim kompetencijama. Drugi izvor je benčmarking 16 dobrih praksi, koje su prikupili partneri na projektu radi identifikovanja prenosivih primjera rodne ravnopravnosti, razvoja liderstva, osnaživanja, socijalne inkluzije i jačanja kapaciteta u sportu u zajednici.

Kombinovanjem nalaza ankete i benčmarkinga dobrih praksi, izvještaj identifikuje glavne nedostatke, potrebe i mogućnosti u vezi sa liderstvom žena u sportu. Takođe pruža praktične preporuke za kreiranje sadržaja obuke, ishoda učenja, studija slučaja, vježbi i alata za evaluaciju koji će biti uključeni u WELEAD komplet za jačanje kapaciteta.

2.4. Uloga izvještaja u razvoju WELEAD akademije

WELEAD akademija zamišljena je tako da direktno odgovori na potrebe žena i organizacija u sportu u zajednici u pilot-područjima. Iz tog razloga, sadržaj obuke ne treba da se zasniva samo na opštim pretpostavkama, već na dokazima prikupljenim kroz istraživački proces projekta. Ovaj izvještaj stoga predstavlja most između istraživanja i dizajna obuke.

Rezultati ankete pružaju uvid u trenutni položaj žena u sportu, uključujući njihovo dosadašnje iskustvo u liderstvu, aspiracije za budućim liderskim ulogama, uočene nivoe podrške, prepreke za učešće i samoprocijenjene kompetencije u oblastima kao što su rodna ravnopravnost, liderstvo, sport u zajednici, organizacija događaja, komunikacija, finansijsko upravljanje, održivost i razvoj karijere. Ovi nalazi pomažu da se identifikuje koje kompetencije treba ojačati kroz WELEAD akademiju. S druge strane, benčmarking dobrih praksi dopunjuje anketu pokazujući kako su slični izazovi rješavani u različitim kontekstima. Analizirane prakse pružaju primjere uspješnih pristupa, poput mentorstva, rodno osjetljive obuke, inkluzivnih sportskih događaja, digitalnih alata, razvoja liderstva, kampanja podizanja svijesti, mehanizama javnih politika i modela sporta zasnovanih na zajednici. Ovi primjeri mogu se koristiti kao studije slučaja, praktične vježbe i inspiracija za module obuke WELEAD projekta.

Na osnovu ova dva izvora, izvještaj pruža direktan doprinos za sedam modula obuke WELEAD kompleta za jačanje kapaciteta: [1] Glavni nedostaci u oblasti rodne ravnopravnosti i liderstva žena u sportu; [2] Studije slučaja i dobre prakse liderstva žena kroz sport; [3] Dizajniranje i organizacija sportskih događaja namijenjenih ženama; [4] Liderstvo u sportu, lični razvoj i komunikacija; [5] Sport u zajednici na međunarodnom nivou i angažovanje zajednice; [6] Finansijsko upravljanje i poslovno planiranje u sportu; i [7] Dizajn projekata, evaluacija i priznavanje kompetencija.

Na taj način, istraživački izvještaj podržava razvoj praktičnog, inkluzivnog i na dokazima zasnovanog programa obuke koji može ojačati učešće i liderstvo žena u sportu u zajednici unutar partnerskih zemalja WELEAD projekta.

3. Metodologija

3.1. Opšti istraživački pristup

Metodologija ovog istraživačkog izvještaja zasniva se na kombinovanom pristupu koji objedinjuje kvantitativne podatke iz ankete i kvalitativni benčmarking dobrih praksi. Ovaj pristup odabran je kako bi se obezbijedilo sveobuhvatno razumijevanje liderstva žena u sportu iz dvije komplementarne perspektive: potreba, iskustava i samoprocijenjenih kompetencija žena koje su uključene u sport ili zainteresovane za sport, i prenosivih primjera uspješnih inicijativa koje promovišu rodnu ravnopravnost, liderstvo, osnaživanje i inkluziju kroz sport. Prva metodološka komponenta bila je WELEAD anketa, sprovedena u četiri pilot-zemlje: Austriji, Bosni i Hercegovini, Italiji i Crnoj Gori.

Anketa je pružila empirijske podatke o učešću žena u sportu, iskustvu u liderstvu, budućim aspiracijama, uočenim preprekama, strukturama podrške i potrebama za obukom. Njome su takođe procijenjene kompetencije relevantne za buduću WELEAD akademiju, uključujući svijest o rodnoj ravnopravnosti, liderstvo, sport u zajednici, dizajn sportskih događaja, komunikaciju, finansijsko upravljanje, održivost, procjenu kompetencija i karijerni razvoj. Druga metodološka komponenta bio je benčmarking 16 dobrih praksi. Svaki nacionalni tim iz pilot-područja doprinio je sa po četiri dobre prakse, koristeći zajednički obrazac za benčmarking. Dobre prakse obuhvatile su projekte, programe, politike, modele obuke, obrazovne alate, liderske inicijative, sportske aktivnosti u zajednici i mehanizme upravljanja relevantne za liderstvo žena u sportu. Proces benčmarkinga omogućio je projektnom partnerstvu da identifikuje zajedničke faktore uspjeha, izazove, inovativne elemente i prenosive pristupe koji mogu doprinijeti kreiranju modula obuke WELEAD projekta. Zajedno, komponente ankete i benčmarkinga čine bazu dokaza za identifikovanje glavnih nedostataka i potreba u vezi sa liderstvom žena u sportu i za izradu praktičnih preporuka za WELEAD akademiju i WELEAD komplet za jačanje kapaciteta.

3.2. Dizajn i sprovođenje ankete

WELEAD upitnik osmišljen je za prikupljanje anonimnih i dobrovoljnih odgovora žena učesnica, trenerica i drugih zainteresovanih strana uključenih u sport u zajednici ili zainteresovanih za njega. Njegova svrha bila je da omogući bolje razumijevanje trenutnog stanja liderstva žena u sportu, uključujući postojeće izazove, mogućnosti i potrebe za obukom u WELEAD pilot-područjima.

Upitnik je bio strukturiran u osam sekcija. Sekcija A prikupljala je osnovne informacije i kontekst učešća, uključujući pol, starost, obrazovanje, radni status, učešće u sportu, sportsko iskustvo, vrstu i nivo uključenosti u sport, iskustvo u liderstvu, interesovanje za buduće liderske uloge, lične mreže, uočenu podršku i uočene prepreke liderstvu žena u sportu. Sekcije od B do H koristile su petostepenu skalu slaganja za procjenu kompetencija i percepcija u sljedećim oblastima: rodna ravnopravnost i prepreke; liderstvo u sportu; sport u zajednici na lokalnom i međunarodnom nivou; dizajn sportskih događaja; upravljanje komunikacijom i odnosima s javnošću; finansijsko upravljanje i održivost; te procjena kompetencija i karijerni putevi.

Anketa je sprovedena korišćenjem finalno odobrenog upitnika. Partneri su bili upućeni da očuvaju izvorno značenje, strukturu, redosljed pitanja i skale odgovora kako bi se obezbijedila uporedivost među zemljama. Upitnik je distribuiran pretežno onlajn, putem institucionalnih, profesionalnih, sportskih, obrazovnih mreža i mreža zainteresovanih strana. Gdje je to bilo potrebno, partneri su takođe direktno kontaktirali sportske organizacije, klubove, saveze, inicijative za žene u sportu, trenere i trenerice, edukatore, volontere i lokalne zainteresovane strane.

Prikupljanje podataka sprovedeno je tokom četvrtog i petog mjeseca projekta, odnosno u aprilu i maju 2026. godine, u skladu sa dinamikom utvrđenom Ugovorom o dodjeli bespovratnih sredstava (Grant Agreement). Upitnik je sproveden na engleskom jeziku i u verzijama na odgovarajućim nacionalnim jezicima korišćenim u četiri pilot-područja. Cilj procesa prevođenja i prilagođavanja bio je da se obezbijedi pojmovna ekvivalentnost sa odobrenim upitnikom na engleskom jeziku. Manje jezičke izmjene bile su dozvoljene samo tamo gdje je to bilo neophodno radi poboljšanja razumljivosti u nacionalnom kontekstu, bez promjene sadržaja ili željenog značenja

pitanja.

Prije popunjavanja upitnika, ispitanice su bile informisane o svrsi ankete i namjeravanoj upotrebi prikupljenih podataka. Učešće je bilo dobrovoljno i anonimno, a nalazi su predstavljeni isključivo u agregiranom obliku. Nijesu prikupljana imena, brojevi telefona, adrese elektronske pošte niti drugi direktni lični identifikatori. Podaci su korišćeni isključivo za potrebe WELEAD projekta.

3.3. Uzorak i ciljne grupe

WELEAD anketa bila je namijenjena ženama uključenim u sport ili zainteresovanim za sport, sa posebnim fokusom na žene koje se bave sportom, trenerice i žene koje predstavljaju sportske organizacije i druge relevantne zainteresovane strane. Cilj ankete bio je da obuhvati žene sa različitim nivoima sportskog iskustva, obrazovanja, starosnih grupa, radnog statusa i uloga u sportu.

Korišćen je neprobabilistički, mrežni pristup uzorkovanju, koji odražava primijenjenu i razvojnu svrhu istraživanja. Od svakog nacionalnog tima očekivalo se da prikupi najmanje 60 odgovora, po mogućnosti više, uz nastojanje da se obezbijedi raznovrsnost s obzirom na starost, iskustvo, ulogu, organizaciono okruženje i sportski kontekst ispitanica. Konačni uzorci iz Italije, Crne Gore i Bosne i Hercegovine premašili su preporučeni minimum, dok je Austrija prikupila 53 validna odgovora. Razlike u veličini nacionalnih uzoraka i profilima ispitanica uzete su u obzir prilikom tumačenja obrazaca među zemljama.

Nakon čišćenja podataka i usklađivanja na nivou konzorcijuma, u konačni analitički skup podataka uključeni su samo validni odgovori koje su dostavile žene. Dobijeni uzorak stoga treba tumačiti kao uzorak žena relevantan za projekat, uključenih u sport ili zainteresovanih za sport, a ne kao nacionalno reprezentativan uzorak žena u zemljama učesnicama.

Uzorak je obuhvatio žene iz različitih sportskih okruženja i uloga, uključujući sport u zajednici i rekreativni sport, sportske klubove i organizacije, obrazovne institucije, trenerski rad, volontiranje, sportsku administraciju i pozicije odlučivanja. Ova raznovrsnost pruža relevantnu osnovu za analizu percepcija, prepreka i potreba za obukom u vezi sa liderstvom žena u sportu.

3.4. Obrada i analiza podataka

Nakon završetka prikupljanja podataka, svaki nacionalni tim pregledao je i obradio svoj nacionalni skup podataka u skladu sa zajedničkim WELEAD smjernicama za sprovođenje ankete. Postupak je obuhvatio provjeru dupliranih ili nevažećih unosa, provjeru cjelovitosti odgovora, provjeru ispunjenosti uslova ispitanica za uključivanje u ciljnu grupu, kao i organizovanje podataka u standardizovanom formatu u kojem jedan red predstavlja jednu ispitanicu, a jedna kolona jednu stavku upitnika.

Nacionalni skupovi podataka potom su objedinjeni i usklađeni na nivou konzorcijuma. Tokom ovog procesa provjereni su nazivi varijabli, kategorije odgovora, numerički kodovi i identifikatori zemalja, kako bi se obezbijedila dosljednost u sve četiri pilot-oblasti.

Ukupno 436 odgovora prvobitno je uključeno u nacionalne skupove podataka: 131 iz Italije, 128 iz Crne Gore, 124 iz Bosne i Hercegovine i 53 iz Austrije. U skladu sa unaprijed definisanim kriterijumom ciljne grupe, iz konačnog analitičkog skupa podataka isključeno je 20 odgovora koje su dostavili učesnici koji se nijesu izjasnili kao žene. Ova isključenja obuhvatila su 16 odgovora iz Bosne i Hercegovine, tri iz Crne Gore i jedan iz Italije. Iz austrijskog skupa podataka po ovom osnovu nije isključen nijedan odgovor.

Nakon čišćenja podataka, usklađivanja i konačne validacije, objedinjeni skup podataka tretiran je kao definitivni empirijski izvor za sve analize predstavljene u ovom izvještaju. Konačni analitički uzorak činilo je 416 ispitanica: 130 iz Italije, 125 iz Crne Gore, 108 iz Bosne i Hercegovine i 53 iz Austrije. Raspodjela konačnog analitičkog uzorka po četiri pilot-oblasti prikazana je u Tabeli 1.

Tabela 1. Raspodjela konačnog analitičkog uzorka po pilot-područjima

Pilot-područje	Broj ispitanica (n)	Procenat (%)
Austrija	53	12,7
Bosna i Hercegovina	108	26,0
Italija	130	31,3
Crna Gora	125	30,0
Ukupno	**416**	**100,0**

***Izvor**: Objedinjeni skup podataka WELEAD ankete. Konačni analitički uzorak obuhvatio je samo validne odgovore koje su dostavile žene.*

Kategorijske varijable iz Sekcije A analizirane su korišćenjem frekvencija i procenata. Ove varijable obuhvatile su starost, obrazovanje, radni status, učešće u sportu, sportsko iskustvo, vrstu i nivo uključenosti u sport, prethodno iskustvo u liderstvu, interesovanje za buduće liderstvo, lične liderske mreže, uočenu podršku i uočene prepreke liderstvu žena u sportu. Kod pitanja sa višestrukim odgovorima, svaka odabrana opcija odgovora brojana je posebno, zbog čega zbir procenata za ova pitanja može biti veći od 100%.

Stavke iz sekcija od B do H kodirane su na petostepenoj skali slaganja, pri čemu su više vrijednosti označavale veći stepen slaganja ili višu samoprocijenjenu kompetenciju. Rezultati na nivou pojedinačnih stavki prikazani su putem aritmetičkih sredina. Tematski rezultati na nivou sekcije izračunati su izvođenjem prosjeka odgovarajućih rezultata stavki unutar svake sekcije upitnika. Ove sekcije obuhvatile su svijest o rodnoj ravnopravnosti i preprekama, liderstvo u sportu, sport u zajednici na lokalnom i međunarodnom nivou, dizajn sportskih događaja, upravljanje komunikacijom i odnosima s javnošću, finansijsko upravljanje i održivost, te procjenu kompetencija i karijerne puteve.

Analiza je bila deskriptivnog i komparativnog karaktera. Frekvencije, procenti i srednje vrijednosti korišćeni su za identifikovanje obrazaca, nedostataka i potreba za obukom u okviru cjelokupnog uzorka i četiri pilot-područja. Nijesu sprovedeni inferencijalni statistički testovi, s obzirom na to da je uzorak bio neprobabilistički, a osnovna svrha analize bila je da podrži dizajn obuke, a ne da procijeni populacione parametre ili testira uzročne hipoteze. Razlike na nivou zemalja stoga treba tumačiti kao deskriptivne obrasce unutar WELEAD uzorka, a ne kao statistički generalizovane razlike između zemalja učesnica.

Analiza je bila usmjerena na prevođenje empirijskih nalaza u praktične implikacije za razvoj WELEAD akademije, WELEAD kompleta za jačanje kapaciteta i sedam planiranih modula obuke.

3.5. Metodologija benčmarkinga dobrih praksi

Proces benčmarkinga sproveden je u okviru aktivnosti 2.3 (Task 2.3) WELEAD projekta, sa ciljem identifikovanja uspješnih inicijativa iz Evrope i šire koje promovišu liderstvo žena u sportu, rodnu ravnopravnost u sportskim organizacijama, socijalnu inkluziju kroz sport, osnaživanje nezaposlenih ili neaktivnih žena i jačanje kapaciteta organizacija u sportu u zajednici.

Razvijen je zajednički WELEAD obrazac za benčmarking dobrih praksi, koji su koristili svi nacionalni timovi koji su doprinijeli procesu. Obrazac je obezbijedio da svaka praksa bude dokumentovana prema dosljednoj strukturi i uporedivim kriterijumima. Od saradnika se tražilo da dostave informacije o opštim karakteristikama prakse, ciljnim grupama, problemu ili potrebi na koju se odgovara, glavnim ciljevima, osnovnim aktivnostima, rezultatima i uticaju, uključenim zainteresovanim stranama, potrebnim resursima, faktorima uspjeha, izazovima i naučenim lekcijama, potencijalu za prenosivost i replikaciju, inovativnim elementima, održivosti, relevantnosti za WELEAD i dostupnim pratećim materijalima.

Svaki nacionalni tim iz pilot-područja doprinio je sa po četiri dobre prakse, što je rezultiralo ukupno 16 analiziranih praksi u benčmarkingu. Odabrane prakse obuhvatile su širok spektar pristupa, uključujući programe osnaživanja putem sporta, liderske akademije, strategije za ženski sport, rodno osjetljive modele obuke, inkluzivne sportske programe za žene sa invaliditetom, kampanje usmjerene na nasilje nad ženama, digitalne alate za samoprocjenu, modele mentorstva, inicijative u oblasti

upravljanja, kao i mehanizme finansiranja ili javnih politika koji podržavaju rodnu ravnopravnost.

Identifikacija dobrih praksi bila je namjenski i projektno usmjerena, a ne zasnovana na sistematskom pregledu svih dostupnih inicijativa. Nacionalni timovi odabrali su prakse za koje su smatrali da su relevantne za ciljeve WELEAD projekta i dokumentovali ih koristeći zajednički obrazac za benčmarking. Svrha nije bila rangiranje odabranih praksi niti tvrdnja da one predstavljaju sve relevantne inicijative u zemljama učesnicama, već identifikovanje korisnih, prenosivih i kontekstualno prilagođenih primjera koji mogu podržati razvoj obuke.

Popunjeni obrasci za benčmarking upoređeni su među svih 16 praksi. Sinteza je bila usmjerena na teme koje se ponavljaju i prenosive elemente, uključujući ciljne grupe, pristupe razvoju liderstva, strategije inkluzije, organizacionu podršku, obrazovne metode, uključenost zainteresovanih strana, resurse, prijavljene rezultate, održivost i inovativnost. Posebna pažnja posvećena je praktičnim metodama za povećanje učešća žena, jačanje liderskih vještina, izgradnju organizacionih kapaciteta, unapređenje vidljivosti, podršku inkluziji i kreiranje održivih puteva za liderstvo žena u sportu u zajednici. Ovi presječni nalazi naknadno su povezani sa rezultatima ankete i korišćeni su za izradu preporuka i djelova izvještaja koji se odnose na razvoj modula.

3.6. Etička pitanja i zaštita podataka

Anketa je sprovedena u skladu sa zajedničkim etičkim principima i principima zaštite podataka definisanim u WELEAD smjernicama za sprovođenje ankete. Prije popunjavanja upitnika, ispitanice su bile informisane o svrsi ankete i namjeravanoj upotrebi prikupljenih podataka. Učešće je bilo dobrovoljno, a ispitanice su slobodno odlučivale da li će popuniti upitnik.

Upitnik je bio anoniman i nije zahtijevao imena, adrese elektronske pošte, brojeve telefona niti druge informacije koje bi mogle direktno identifikovati pojedinačne ispitanice. Podaci su obrađivani i analizirani isključivo za potrebe WELEAD projekta, a nalazi su predstavljeni samo u agregiranom obliku. Nacionalni skupovi podataka dijeljeni su unutar konzorcijuma isključivo u svrhu čišćenja podataka, usklađivanja, analize, izvještavanja i razvoja WELEAD programa obuke.

3.7. Ograničenja istraživanja

Prilikom tumačenja nalaza ovog izvještaja treba uzeti u obzir nekoliko ograničenja.

Prvo, anketa je zasnovana na neprobabilističkom uzorku prikupljenom putem partnerskih mreža i kontaktiranja zainteresovanih strana. Rezultate stoga ne treba tumačiti kao statistički reprezentativne za sve žene uključene u sport u zemljama učesnicama. Umjesto toga, oni pružaju dokaze relevantne za projekat, prikupljene od žena uključenih u sport ili zainteresovanih za sport, koje predstavljaju važne ciljne grupe za WELEAD.

Drugo, nacionalni uzorci razlikovali su se i po veličini i po sastavu. Pojedini uzorci obuhvatili su veći udio zaposlenih žena, starijih ispitanica ili žena koje su već aktivne u sportu, dok su mlađe žene, studentkinje, nezaposlene žene ili žene sa prethodnim liderskim iskustvom u pojedinim kontekstima bile manje zastupljene. Ove razlike mogu odražavati mreže i kanale distribucije koje su koristili nacionalni timovi, kao i praktične poteškoće u dosezanju određenih ciljnih grupa. Nalaze na nivou zemalja stoga treba tumačiti kao deskriptivne obrasce unutar WELEAD uzorka, a ne koristiti ih za rangiranje zemalja ili izvođenje zaključaka na nivou populacije.

Treće, anketa se zasnivala na samoprocjeni. Ispitanice su procjenjivale sopstveno znanje, samopouzdanje, vještine i percepcije. Iako je samoprocjena korisna za identifikovanje uočenih potreba i prioriteta u obuci, ona ne pruža objektivno mjerenje nivoa kompetencija.

Četvrto, pitanje o radnom statusu razlikovalo je zaposlene, nezaposlene i ispitanice sa statusom studentkinje, ali nije utvrđivalo da li su zaposlene učesnice radile u sektoru sporta ili u drugim profesionalnim oblastima. Radni status se stoga ne može tumačiti kao direktan pokazatelj profesionalne uključenosti u sport.

Peto, proces benčmarkinga zavisio je od dostupnosti, cjelovitosti i kvaliteta informacija dostavljenih za svaku praksu. Neke prakse obuhvatile su mjerljive rezultate i detaljne prateće dokaze, dok su se druge prevashodno oslanjale na kvalitativne opise, rezultate projekta ili iskustva učesnika. Upotreba zajedničkog obrasca za benčmarking ipak je obezbijedila dosljednu strukturu i podržala uporednu analizu odabranih praksi.

Konačno, izvještaj ima primijenjenu i razvojnu svrhu. Njegova osnovna funkcija je da usmjerava razvoj WELEAD akademije i WELEAD kompleta za jačanje kapaciteta, a ne da pruži sveobuhvatnu akademsku evaluaciju liderstva žena u sportu širom Evrope. Izvještaj se stoga fokusira na praktične implikacije, potrebe za obukom i prenosive pouke relevantne za organizacije u sportu u zajednici.

4. Glavni nalazi ankete

4.1. Profil ispitanica i kontekst učešća

Konačni analitički uzorak obuhvatio je 416 ispitanica iz četiri WELEAD pilot-zemlje. Italija je predstavljala najveći udio uzorka, sa 130 ispitanica (31,3%), zatim Crna Gora sa 125 ispitanica (30,0%), Bosna i Hercegovina sa 108 ispitanica (26,0%) i Austrija sa 53 ispitanice (12,7%).

Kada je riječ o starosnoj strukturi, uzorak su uglavnom činile odrasle žene sa izgrađenim ličnim, profesionalnim i sportskim iskustvom. Najveću starosnu grupu činile su žene starosti 46+ godina, sa 146 ispitanica (35,1%), zatim grupa 36–45 godina sa 126 ispitanica (30,3%). Žene starosti 26–35 godina činile su 78 ispitanica (18,8%), dok je najmlađa starosna grupa, 18–25 godina, obuhvatila 66 ispitanica (15,9%). Ovo pokazuje da je anketa prevashodno obuhvatila odrasle žene, od kojih su mnoge vjerovatno stekle relevantno životno, radno i sportsko iskustvo, dok su mlađe žene bile manje zastupljene.

Obrazovni profil ispitanica bio je raznovrstan. Najčešća kategorija obrazovanja bila je srednja škola, koju je navelo 133 ispitanice (32,0%), zatim visoko obrazovanje - master nivo, sa 130 ispitanica (31,3%), i osnovne studije, sa 118 ispitanica (28,4%). Manji udio ispitanica naveo je neki drugi nivo obrazovanja (3,8%), doktorski nivo obrazovanja (2,6%), dok preostale ispitanice nijesu željele da navedu svoj nivo obrazovanja (1,9%). Ova raspodjela pokazuje da je anketa obuhvatila žene sa različitim obrazovnim profilima, što je relevantno za kreiranje inkluzivnog i pristupačnog sadržaja obuke.

Većina ispitanica bila je zaposlena. Ukupno 318 žena (76,4%) navelo je da je zaposleno, dok je 50 ispitanica (12,0%) imalo status studentkinje, a 48 ispitanica (11,5%) bilo je nezaposleno. Iako je WELEAD projekat posebno fokusiran na nezaposlene i neaktivne žene, rezultati ankete pokazuju da su najveću grupu ispitanica činile zaposlene žene; ovo se, međutim, odnosi na njihov opšti radni status i ne znači nužno da su bile profesionalno zaposlene u sektoru sporta. Ovo treba uzeti u obzir prilikom tumačenja nalaza i kreiranja WELEAD akademije. Ograničenje ove stavke ankete jeste to što nije pravila razliku između zaposlenja u sektoru sporta i zaposlenja u drugim oblastima, iako bi takvo razlikovanje moglo biti relevantno za preciznije razumijevanje profesionalne povezanosti ispitanica sa sportom. Zbog toga Akademija treba da ostane dostupna i zaposlenim ženama i ženama sa manje mogućnosti ili slabijom povezanošću sa tržištem rada.

Kada je riječ o učešću u sportu, ispitanice su mogle odabrati više od jedne uloge. Najčešći oblici učešća bili su članstvo u sportskom klubu ili udruženju, koje je navelo 195 ispitanica (46,9%), i rekreativno učešće kao lična aktivnost, koje je navelo 178 ispitanica (42,8%). Manji, ali značajan udio ispitanica naveo je da su trenerice (49; 11,8%), da imaju ulogu u upravnom odboru ili odlučivanju (44; 10,6%), da su trenutno neaktivne u sportu (39; 9,4%), da rade u sportskom menadžmentu ili administraciji (33; 7,9%), da volontiraju u sportu (24; 5,8%), ili da učestvuju na neki drugi način (7; 1,7%).

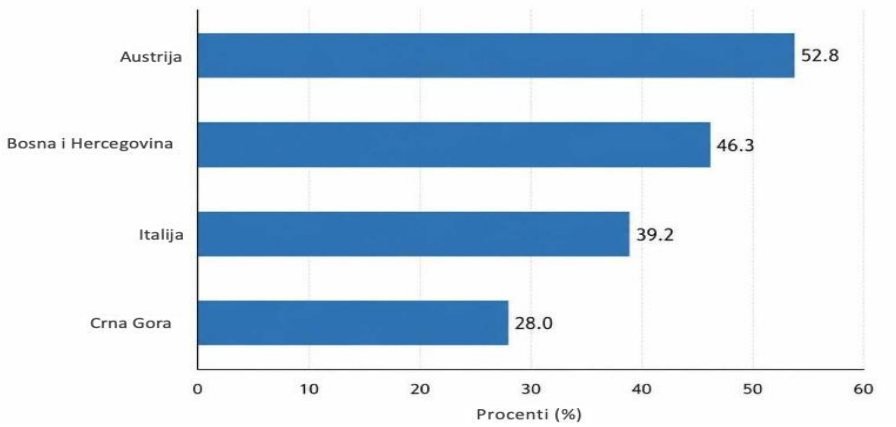
Većina ispitanica imala je značajno sportsko iskustvo. Ukupno 267 ispitanica (64,2%) navelo je više od pet godina iskustva u sportu kao učesnice, volonterke, trenerice ili osoblje. Dodatnih 75 ispitanica (18,0%) navelo je iskustvo od dvije do pet godina, dok je 43 ispitanice (10,3%) imalo manje od dvije godine iskustva, a 31 ispitanica (7,5%) navela je da nema sportsko iskustvo. Ovo pokazuje da je anketa obuhvatila uzorak sa snažnom povezanošću sa sportom, što je vrijedno za identifikovanje liderskih potreba žena koje su već povezane sa sportskim okruženjima.

Kada je riječ o vrsti sporta, skoro polovina ispitanica prvenstveno se bavila timskim sportovima (201; 48,3%), dok se 104 ispitanice (25,0%) bavilo individualnim sportovima, 67 ispitanica (16,1%) i individualnim i timskim sportovima, a 44 ispitanice (10,6%) trenutno nijesu bile aktivne. Kada je riječ o nivou učešća, 168 ispitanica (40,4%) navelo je amatersko učešće, a 165 ispitanica (39,7%) rekreativno učešće. Profesionalni nivo učešća navelo je 53 ispitanice (12,7%), dok 30 ispitanica (7,2%) trenutno nijesu bile aktivne. Ovi nalazi potvrđuju da je WELEAD anketa prvenstveno obuhvatila žene povezane sa sportom u zajednici, kontekstima rekreativnog i amaterskog sporta, što dobro odgovara ciljnoj oblasti projekta.

4.2. Dosadašnje lidersko iskustvo i buduće aspiracije

Rezultati ankete pokazuju da je prethodno iskustvo u liderstvu u sportu bilo prisutno, ali ne i dominantno. Ukupno 164 ispitanice (39,4%) navele su da su ranije imale formalnu ili neformalnu liderskuulogu u sportu, dok 252 ispitanice (60,6%) nijesu. Ovaj nalaz ukazuje na jasan jaz u liderskom učešću: mnoge žene uključene u sport još uvijek nijesu imale priliku, samopouzdanje ili podršku da preuzmu liderske uloge. Ipak, zanimljivo je istaći da obrasci na nivou zemalja pokazuju značajne razlike. Austrija je imala najveći udio ispitanica sa prethodnim liderskim iskustvom, gdje je 28 od 53 ispitanice (52,8%) navelo takvo iskustvo. Bosna i Hercegovina takođe je pokazala relativno visok udio, sa 50 od 108 ispitanica (46,3%). U Italiji je 51 od 130 ispitanica (39,2%) imalo prethodno lidersko iskustvo, dok je Crna Gora imala najniži udio, sa 35 od 125 ispitanica (28,0%). Ove razlike ukazuju na to da se liderski putevi i mogućnosti mogu razlikovati u zavisnosti od nacionalnog i organizacionog konteksta. Razlike na nivou zemalja u prethodnom liderskom iskustvu prikazane su na Grafikonu 1.

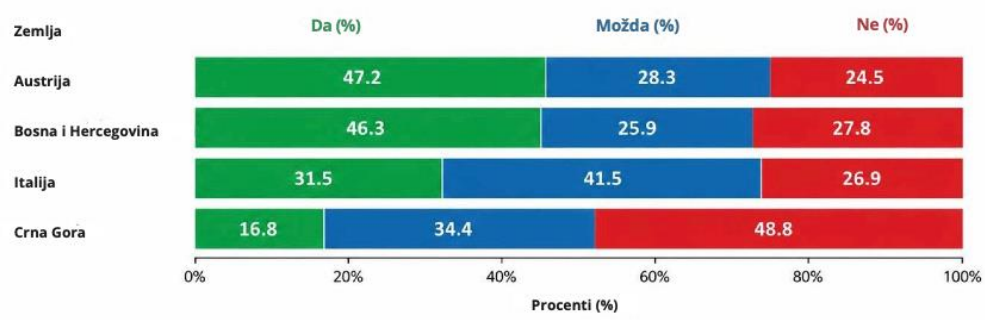
Grafikon 1. Ispitanice sa prethodnim liderskim iskustvom u sportu, po zemljama (%)



Izvor: *Objedinjeni skup podataka WELEAD ankete. Austrija: n=53; Bosna i Hercegovina: n=108; Italija: n=130; Crna Gora: n=125.*

Interesovanje za preuzimanje liderske uloge u sportu u budućnosti bilo je gotovo podjednako podijeljeno unutar uzorka. Ukupno 137 ispitanica (32,9%) izrazilo je jasno interesovanje, 140 ispitanica (33,7%) odgovorilo je „možda“, a 139 ispitanica (33,4%) navelo je da trenutno nije zainteresovano. Visok udio odgovora „možda“ posebno je značajan za WELEAD, jer ukazuje na to da postoji značajna grupa žena koje bi mogle biti otvorene za liderske uloge ukoliko se obezbijedi odgovarajuća podrška, obuka, podsticaj i mogućnosti. Rezultati na nivou zemalja ponovo pokazuju značajne razlike. Jasno interesovanje za buduće liderstvo bilo je najveće u Austriji (47,2%) i Bosni i Hercegovini (46,3%). Italija je pokazala oprezniji obrazac, sa 31,5% odgovora „da“ i 41,5% odgovora „možda“. Crna Gora je pokazala najniži nivo jasnog interesovanja, sa svega 16,8% odgovora „da“, dok je 48,8% odgovorilo „ne“, a 34,4% „možda“. Ovo ukazuje na to da bi u Crnoj Gori liderska motivacija i samopouzdanje mogli zahtijevati snažniju podršku i vidljivije puteve razvoja.

Grafikon 2. Interesovanje za preuzimanje liderske uloge u sportu u budućnosti, po zemljama (%)



Izvor: *Objedinjeni skup podataka WELEAD ankete. Zbir procenata možda neće iznositi tačno 100,0 usljed zaokruživanja.*

Uloga ličnih mreža takođe se pokazala relevantnom. Ukupno 167 ispitanica (40,1%) navelo je da ima prijateljicu ili koleginicu koja obavlja ili je obavljala lidersku poziciju u sportu, dok je 78 ispitanica (18,8%) navelo člana porodice, a 46 ispitanica (11,1%) navelo je i porodičnu i prijateljsku/kolegijalnu povezanost. Međutim, 125 ispitanica (30,0%) navelo je da u svom bliskom ličnom okruženju nema nikoga sa liderskim iskustvom u sportu. Ovo potvrđuje značaj uzora, mentorstva i mehanizama podrške među vršnjakinjama u okviru WELEAD akademije.

Uočena podrška za preuzimanje liderskih uloga bila je različita. Ukupno 92 ispitanice (22,1%) osjećale su punu podršku, dok je 173 ispitanice (41,6%) osjećalo djelimičnu podršku. Istovremeno, 84 ispitanice (20,2%) osjećale su samo blagu podršku, a 67 ispitanica (16,1%) nije osjećalo nikakvu podršku. Ukupno, iako je 63,7% ispitanica navelo punu ili djelimičnu podršku, više od trećine uzorka navelo je slabu podršku ili odsustvo podrške. Ovo ukazuje na to da obuku za liderstvo treba pratiti izgradnja samopouzdanja, mentorstvo i organizaciona svijest, a ne samo fokus na individualne vještine.

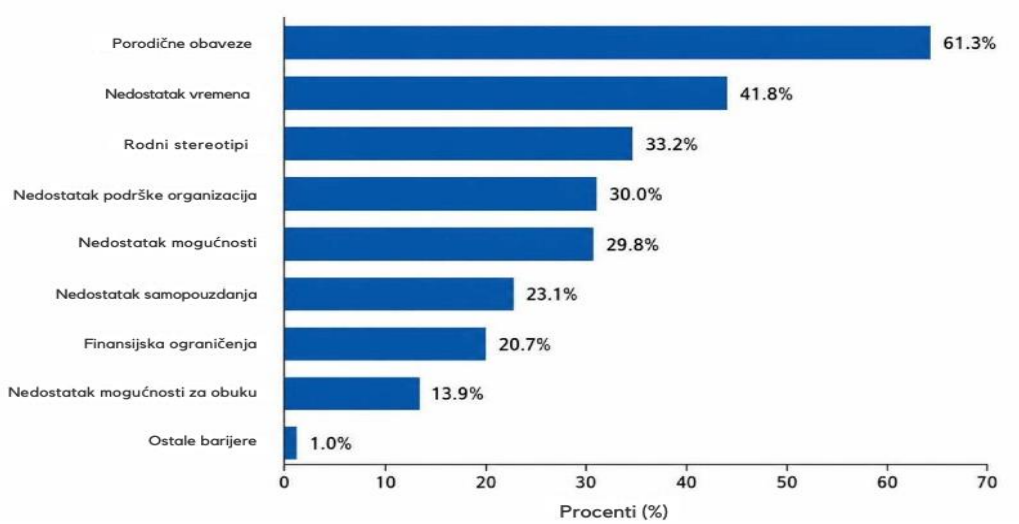
4.3. Uočene prepreke liderstvu žena u sportu

Od ispitanica je zatraženo da navedu do tri prepreke koje ograničavaju učešće žena u sportskom liderstvu. Najčešće navedena prepreka bile su porodične obaveze, koje je navelo 255 ispitanica (61,3%). Slijede nedostatak vremena, koji je navelo 174 ispitanice (41,8%), i rodni stereotipi, koje je navelo 138 ispitanica (33,2%). Druge značajne prepreke obuhvatile su nedostatak podrške organizacija (125; 30,0%), nedostatak mogućnosti (124; 29,8%), nedostatak samopouzdanja (96; 23,1%), finansijska ograničenja (86; 20,7%), nedostatak mogućnosti za obuku (58; 13,9%) i druge prepreke (4; 1,0%). Ovi nalazi pokazuju da su prepreke liderstvu žena u sportu i lične i strukturne prirode. Porodične obaveze i nedostatak vremena ukazuju na trajan uticaj obaveza brige o drugima i ravnoteže između poslovnog i privatnog života na angažovanje žena u sportu. Rodni stereotipi, nedostatak organizacione podrške i nedostatak mogućnosti ukazuju na strukturne i kulturne prepreke unutar sportskih sistema. Nedostatak samopouzdanja i nedostatak mogućnosti za obuku ukazuju na oblasti u kojima ciljano jačanje kapaciteta može imati direktan uticaj. Najčešće navedene prepreke učešću žena u sportskom liderstvu prikazane su na Grafikonu 3.

Obrasci na nivou zemalja pružaju dodatni uvid. U Austriji je najčešća prepreka bile su porodične obaveze (62,3%), dok su rodni stereotipi, nedostatak vremena i nedostatak samopouzdanja svaki pojedinačno navedeni od strane 43,4% ispitanica. U Bosni i Hercegovini, vodeće prepreke bile su nedostatak mogućnosti i porodične obaveze, obje navedene od strane 43,5% ispitanica, zatim nedostatak podrške organizacija (38,0%) i rodni stereotipi (36,1%). U Italiji su porodične obaveze bile posebno izražene, navedene od strane 70,8% ispitanica, zatim nedostatak vremena (52,3%) i rodni stereotipi (31,5%). U Crnoj Gori su porodične obaveze takođe bile vodeća prepreka (66,4%), zatim

nedostatak vremena (43,2%), nedostatak mogućnosti (30,4%), nedostatak podrške organizacija (29,6%) i rodni stereotipi (28,0%).

Grafikon 3. Glavne prepreke koje ograničavaju učešće žena u sportskom liderstvu (%)



Izvor: Objedinjeni skup podataka WELEAD ankete (N=416). Ispitanice su mogle odabrati do tri prepreke, zbog čega zbir procenata ne iznosi 100%.

U cjelini, profil prepreka potvrđuje da WELEAD akademija ne treba da tretira liderstvo žena isključivo kao pitanje individualne motivacije. Obuka treba da se bavi ličnim razvojem i liderskim samopouzdanjem, ali treba i da uključi sadržaje o rodnim stereotipima, organizacionim promjenama, podršci zajednice, komunikaciji i praktičnim strategijama za stvaranje inkluzivnijih sportskih okruženja.

4.4. Rodna ravnopravnost i svijest o preprekama

Sekcija B procjenjivala je svijest ispitanica o rodnoj ravnopravnosti i preprekama liderstvu žena u sportu. Ukupna srednja vrijednost sekcije iznosila je 3,48 na petostepenoj skali. Ovo ukazuje na umjeren nivo svijesti, sa prostorom za dalje unapređenje, posebno u odnosu na politike i inicijative kojima se promoviše rodna ravnopravnost u sportu.

U ovoj sekciji, ispitanice su pokazale relativno jače slaganje sa tvrdnjama koje se odnose na razumijevanje rodnih stereotipa i prepoznavanje rodne nejednakosti. Međutim, najniže ocijenjena stavka u ovoj sekciji bila je svijest o postojećim politikama ili inicijativama koje promovišu rodnu ravnopravnost u sportu, sa srednjom vrijednošću od 3,20. Ovo je takođe bila jedna od najniže ocijenjenih stavki u cijelom upitniku. Nalaz ukazuje na to da mnoge žene prepoznaju nejednakosti i prepreke, ali su možda manje upoznate sa formalnim okvirima politika, institucionalnim mjerama ili postojećim inicijativama podrške.

Ovo ima direktne implikacije za WELEAD akademiju. Prvi modul treba da pruži jasan i pristupačan uvod u glavne rodne jazove u sportskom liderstvu, postojeće okvire politika i primjere mjera koje mogu podržati učešće žena u ulogama odlučivanja. Obuka treba da poveže lična iskustva nejednakosti sa širim organizacionim i političkim kontekstom.

4.5. Liderske vještine i lični razvoj

Sekcija C procjenjivala je samoprocijenjene liderske vještine i lični razvoj. Ukupna srednja vrijednost ove sekcije iznosila je 3,95, što ukazuje na relativno visok nivo samopouzdanja u pogledu

liderskih kompetencija. Ispitanice su se posebno složile da mogu motivisati druge da rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva, pri čemu je ova stavka dostigla srednju vrijednost od 4,12. Ispitanice su takođe iskazale relativno snažno samopouzdanje u odlučivanju, upravljanju konfliktima i ulozi uzora za druge žene u sportu.

Iako je prosječna vrijednost u ovoj sekciji bila visoka, rezultati o liderskom iskustvu pokazuju da mnoge žene još uvijek nijesu imale liderske uloge u sportu. Ovo ukazuje na mogući jaz između uočenog liderskog potencijala i stvarnih liderskih mogućnosti. Žene se možda osjećaju sposobnim za liderstvo, ali im i dalje nedostaje pristup pozicijama, podsticaj, mentorstvo ili organizacioni putevi koji bi im omogućili da primijene ove kompetencije.

Zbog toga WELEAD akademija treba da nadogradi postojeći liderski potencijal, istovremeno pomažući učesnicama da samopouzdanje i motivaciju pretoče u konkretno lidersko djelovanje. Ovo obuhvata samosvijest, odlučivanje, motivisanje tima, upravljanje konfliktima, komunikaciju, ulogu uzora i planiranje konkretnih liderskih koraka u kontekstu sporta u zajednici.

4.6. Sport u zajednici i angažovanje zajednice

Sekcija D bila je usmjerena na sport u zajednici na lokalnom i međunarodnom nivou. Ukupna srednja vrijednost sekcije iznosila je 3,91, što pokazuje da su ispitanice generalno prepoznale društvenu vrijednost sporta u zajednici. Najjača stavka u ovoj sekciji bila je razumijevanje uloge sporta u zajednici u socijalnoj inkluziji, sa srednjom vrijednošću od 4,32. Ispitanice su takođe pokazale snažno slaganje sa tvrdnjom da sport može osnažiti ugrožene grupe, sa srednjom vrijednošću od 4,13. Međutim, najniže ocijenjena stavka u ovoj sekciji bila je razumijevanje kako se inicijative u sportu u zajednici povezuju na nivou EU i međunarodnom nivou, sa srednjom vrijednošću od 3,44. Ovo ukazuje na to da ispitanice možda dobro razumiju sport u zajednici u lokalnom kontekstu i kontekstu zajednice, ali imaju manje znanja o evropskim i međunarodnim okvirima, mrežama i mogućnostima.

Ovaj nalaz podržava uključivanje posebnog modula obuke o sportu u zajednici na međunarodnom nivou i angažovanju zajednice. Modul treba da objasni kako se lokalne inicijative povezuju sa širim evropskim prioritetima, mogućnostima programa Erasmus+, međunarodnim pristupima „sport za razvoj“ i prekograničnom saradnjom. Takođe treba da pomogne učesnicama da razumiju kako se sport u zajednici može koristiti za promovisanje inkluzije, osnaživanja i liderstva žena u praktičnim okruženjima zajednice.

4.7. Dizajn i organizacija sportskih događaja

Sekcija E procjenjivala je kompetencije u vezi sa dizajnom i organizacijom sportskih događaja. Ukupna srednja vrijednost sekcije iznosila je 3,63, što je niže od sekcija koje se odnose na liderstvo, komunikaciju, sport u zajednici i razvoj karijere. Ovo pokazuje da planiranje i organizacija sportskih događaja predstavljaju značajnu potrebu za obukom. Najniže ocjene u ovoj sekciji odnosile su se na poznavanje glavnih koraka potrebnih za organizaciju sportskog događaja i planiranje sportskog događaja namijenjenog ženama i porodicama. Ovi nalazi izuzetno su relevantni za WELEAD, jer projekat predviđa da će polaznice postati aktivne organizatorke sportskih događaja namijenjenih drugim ženama i njihovim porodicama. WELEAD akademija stoga treba da uključi praktičnu obuku, korak po korak, o tome kako dizajnirati i organizovati inkluzivne sportske događaje za žene. Ovo treba da obuhvati procjenu potreba, ciljne grupe, ciljeve događaja, planiranje aktivnosti, podjelu zadataka, koordinaciju volontera, upravljanje rizicima, komunikaciju, inkluziju, evaluaciju i praćenje nakon događaja. Praktične vježbe treba da omoguće učesnicama da razviju jednostavan koncept događaja koji se kasnije može prilagoditi i sprovesti u njihovom lokalnom kontekstu.

4.8. Upravljanje komunikacijom i odnosima s javnošću

Sekcija F bila je usmjerena na upravljanje komunikacijom i odnosima s javnošću. Ovo je bila najviše ocijenjena tematska sekcija, sa ukupnom srednjom vrijednošću od 3,96. Ispitanice su snažno prepoznale značaj komunikacije za povećanje učešća žena u sportu. Najviše ocijenjena stavka u cijelom upitniku bila je tvrdnja „Razumijem značaj komunikacije za povećanje učešća žena u sportu”, sa srednjom vrijednošću od 4,38. Ispitanice su takođe pokazale snažno samopouzdanje u komunikaciji sa

različitim ciljnim grupama, uključujući i mlade, sa srednjom vrijednošću od 4,10. Ovi rezultati potvrđuju da se komunikacija doživljava kao ključna kompetencija za liderstvo žena u sportu. Iako komunikacija i odnosi s javnošću nijesu tretirani kao poseban modul u WELEAD kompletu za jačanje kapaciteta, treba ih integrisati u modul liderstva i ličnog razvoja, kao i u module dizajna sportskih događaja i dizajna projekata.

Aktivnosti obuke treba da budu usmjerene na praktične komunikacijske vještine, uključujući kako predstaviti sportsku inicijativu, motivisati učesnice, komunicirati sa porodicama i lokalnim zajednicama, koristiti društvene mreže, sarađivati sa zainteresovanim stranama i povećati vidljivost sportskih aktivnosti žena. Komunikaciju treba predstaviti ne samo kao promotivni alat, već i kao lidersku vještinu i mehanizam društvene promjene.

4.9. Finansijsko upravljanje i održivost

Sekcija G procjenjivala je finansijsko upravljanje i održivost. Ovo je bila najniže ocijenjena tematska sekcija, sa ukupnom srednjom vrijednošću od 3,29. Najslabije ocijenjena stavka u cijelom upitniku bila je svijest o mogućim izvorima finansiranja za projekte u sportu u zajednici, sa srednjom vrijednošću od 3,10. Druge nisko ocijenjene stavke obuhvatile su sposobnost izrade jednostavnog budžeta za sportsku inicijativu i sposobnost planiranja aktivnosti koje obezbjeđuju dugoročnu održivost. Prema tome, ovi nalazi jasno identifikuju finansijsko upravljanje i održivost kao jednu od glavnih potreba za obukom u okviru WELEAD akademije. Čak i kada žene imaju motivaciju, liderski potencijal i komunikacijske vještine, ograničeno znanje o budžetiranju, mogućnostima finansiranja i planiranju održivosti može ih spriječiti da pokrenu, vode ili održavaju sportske aktivnosti.

Modul finansijskog upravljanja stoga treba da bude izrazito praktičan. Treba da uvede osnovne finansijske koncepte, jednostavno budžetiranje, identifikovanje izvora finansiranja, logiku sponzorstva i partnerstva, planiranje troškova za sportske događaje i strategije održivosti za inicijative u zajednici. Vježbe treba da obuhvate izradu jednostavnog budžeta i identifikovanje mogućih lokalnih, nacionalnih i evropskih izvora finansiranja.

4.10. Procjena kompetencija i karijerni putevi

Sekcija H bila je usmjerena na procjenu kompetencija i puteve budućeg razvoja. Ukupna srednja vrijednost sekcije iznosila je 3,89, što ukazuje na to da su se ispitanice generalno osjećale sposobnim da promišljaju o sopstvenom učenju, kompetencijama i ličnom razvoju. Najviše ocijenjena stavka u ovoj sekciji bila je sposobnost kritičkog promišljanja o ličnom i profesionalnom razvoju u sportu, sa srednjom vrijednošću od 4,09. Međutim, rezultati takođe pokazuju da promišljanje treba povezati sa konkretnim narednim koracima. Mnoge žene možda mogu prepoznati sopstvene kompetencije i razvojne potrebe, ali im je i dalje potrebna podrška da ih pretoče u praktično lidersko djelovanje, buduće uloge u sportu, angažovanje u zajednici, volontiranje ili mogućnosti profesionalnog razvoja. Ovo je posebno relevantno za žene koje su na pitanje o budućim liderskim ulogama odgovorile sa „možda“.

WELEAD akademija stoga treba da uključi alate za samoprocjenu, priznavanje kompetencija, planiranje ličnog djelovanja i planiranje razvojnog puta. Ovi elementi treba da budu povezani sa upitnicima za evaluaciju i sa ishodima učenja i okvirom kompetencija koji će biti razvijeni za module obuke, usklađeni, gdje je relevantno, sa principima Evropskog kvalifikacionog okvira (EQF). Ovo će pomoći učesnicama da razumiju ne samo šta su naučile, već i kako mogu koristiti ove kompetencije u budućim ulogama u sportu, zajednici, volontiranju, profesionalnom radu ili liderstvu.

4.11. Obrasci među zemljama

Rezultati ankete pokazuju i zajedničke obrasce i razlike specifične za pojedine zemlje. U svim zemljama, porodične obaveze, nedostatak vremena, rodni stereotipi, nedostatak organizacione podrške i nedostatak mogućnosti pojavili su se kao značajne prepreke. Ovo potvrđuje da je liderstvo žena u sportu oblikovano sličnim strukturnim i kulturnim izazovima u svim WELEAD pilot-područjima. Istovremeno, razlike među zemljama treba uzeti u obzir prilikom kreiranja i sprovođenja obuke.

Austrija i Bosna i Hercegovina pokazale su viši nivo prethodnog liderskog iskustva i snažnije interesovanje za buduće liderstvo. Italija je imala visok udio starijih i zaposlenih ispitanica i pokazala snažan naglasak na porodičnim obavezama i nedostatku vremena kao preprekama. Crna Gora je pokazala najniži nivo prethodnog liderskog iskustva i najniži nivo jasnog interesovanja za buduće liderske uloge. Ovi nalazi mogu ukazivati na to da je liderstvo žena u sportu u Crnoj Gori i dalje pod uticajem tradicionalnih organizacionih kultura i konzervativnih shvatanja o liderskim ulogama žena u sportu. Zbog toga su snažnija motivacija, izgradnja samopouzdanja, vidljivost ženskih uzora i strukturirana podrška liderskom putu posebno važni u crnogorskom kontekstu.

Tematski rezultati kompetencija takođe su varirali po zemljama. Bosna i Hercegovina pokazala je relativno visoke rezultate u nekoliko oblasti, uključujući komunikaciju, finansijsko upravljanje i procjenu kompetencija. Austrija je takođe pokazala relativno visoke rezultate u svijesti o rodnoj ravnopravnosti, liderstvu, dizajnu sportskih događaja i procjeni kompetencija. Italija i Crna Gora pokazale su niže prosječne rezultate u finansijskom upravljanju i dizajnu sportskih događaja, što ukazuje na to da ove oblasti mogu zahtijevati posebnu pažnju prilikom sprovođenja obuke.

U cjelini, analiza između zemalja potvrđuje da WELEAD akademija treba da kombinuje zajednički osnovni kurikulum sa dovoljnom fleksibilnošću za odgovor na nacionalne i lokalne potrebe. Sedam modula treba da pruži zajednički okvir, dok se primjeri, vježbe, studije slučaja i diskusije mogu prilagoditi kontekstu svakog pilot-područja.

5. Glavni nedostaci i potrebe u vezi sa liderstvom žena u sportu

Nalazi ankete ukazuju na nekoliko međusobno povezanih nedostataka i potreba koje treba da usmjeravaju razvoj WELEAD akademije i sedam modula obuke. Ovi nedostaci nijesu ograničeni na individualne vještine ili motivaciju. Oni takođe odražavaju šire organizacione, društvene, kulturne i strukturne prepreke koje utiču na učešće žena u sportskom liderstvu.

U cjelini, rezultati pokazuju da mnoge žene uključene u sport već imaju relevantno iskustvo, motivaciju i samoprocijenjen liderski potencijal. Međutim, ovaj potencijal se ne pretače uvijek u formalne ili neformalne liderske uloge. Glavni izazov stoga nije samo obučiti žene, već i stvoriti puteve podrške, praktične alate i podsticajna okruženja koja ženama omogućavaju da preuzmu liderske uloge u sportu u zajednici.

5.1. Nedostaci u znanju i svijesti

Rezultati ankete pokazuju umjeren nivo svijesti o rodnoj ravnopravnosti i preprekama liderstvu žena u sportu. Ispitanice su generalno prepoznale postojanje rodnih stereotipa i nejednakosti, ali su navele manju upoznatost sa postojećim politikama, inicijativama i institucionalnim mjerama koje promovišu rodnu ravnopravnost u sportu. Ovo ukazuje na potrebu za obukom koja povezuje lična iskustva sa širim okvirima rodne ravnopravnosti. Žene koje učestvuju u WELEAD akademiji treba da dobiju podršku da razumiju ne samo koje prepreke postoje, već i kako se te prepreke stvaraju, reprodukuju i rješavaju unutar sportskih organizacija i šireg društva.

Obuka stoga treba da uključi jasan i pristupačan sadržaj o rodnoj ravnopravnosti u sportu, nedovoljnoj zastupljenosti žena u liderstvu, strukturnim i kulturnim preprekama, evropskom i nacionalnom kontekstu politika, kao i primjere postojećih inicijativa koje promovišu učešće žena u ulogama odlučivanja. Ovo znanje je važno jer pomaže učesnicama da pređu od individualne percepcije ka informisanom djelovanju. Ključna potreba je da se znanje o rodnoj ravnopravnosti učini praktičnim. Učesnice treba da budu u stanju da prepoznaju nejednake prakse u sportskim organizacijama, identifikuju prepreke u sopstvenom lokalnom kontekstu i predlože realistične mjere za unapređenje.

5.2. Nedostaci u liderstvu i samopouzdanju

Iako su ispitanice navele relativno visoke samoprocijenjene liderske kompetencije, većina njih nikada nije imala lidersku ulogu u sportu. Ovo pokazuje jaz između uočenog liderskog potencijala i stvarnog liderskog učešća. Postojanje ovog jaza ukazuje na to da razvoj liderstva ne treba da bude usmjeren samo na podučavanje osnovnih liderskih koncepata. Mnoge žene se već osjećaju sposobnim da motivišu druge, preuzmu odgovornost, upravljaju konfliktima i budu uzor drugima. Ono što je potrebno jeste podrška da se ovaj potencijal pretoči u konkretno lidersko djelovanje.

WELEAD akademija stoga treba da uključi praktičnu obuku za liderstvo usmjerenu na samopouzdanje, samosvijest, odlučivanje, timski rad, komunikaciju, upravljanje konfliktima, ulogu uzora i lično lidersko planiranje. Takođe treba da stvori bezbjedno okruženje za učenje u kojem žene mogu da promišljaju o sopstvenim snagama, diskutuju o preprekama i uvježbavaju liderska ponašanja kroz vježbe, studije slučaja i grupne aktivnosti.

Posebnu pažnju treba posvetiti ženama koje su izrazile neizvjesnost u pogledu budućih liderskih uloga. Visok udio odgovora „možda“ u vezi sa interesovanjem za buduće liderstvo ukazuje na to da bi mnoge žene mogle biti otvorene za liderstvo ukoliko dobiju podsticaj, mentorstvo, podršku vršnjakinja i konkretne mogućnosti.

5.3. Nedostaci u organizacionoj i institucionalnoj podršci

Nalazi pokazuju da se mnoge ispitanice osjećaju samo djelimično podržanim, blago podržanim ili uopšte ne osjećaju podršku prilikom preuzimanja liderskih uloga u sportu. Pored toga, nedostatak podrške organizacija i nedostatak mogućnosti bili su među najčešće identifikovanim preprekama

liderstvu žena.

Ovo ukazuje na značajan organizacioni nedostatak. Liderstvo žena ne može se ojačati samo unapređenjem individualnih vještina ukoliko sportske organizacije ne stvore inkluzivne strukture, transparentne mogućnosti i podsticajna okruženja. Klubove i organizacije u sportu u zajednici treba podsticati da prepoznaju liderski potencijal žena i obezbijede puteve kojima žene mogu postati trenerice, organizatorke, članice upravnih odbora, koordinatorke ili donositeljke odluka.

WELEAD akademija stoga treba da se bavi organizacionom kulturom i institucionalnom podrškom. Obuka treba da uključi diskusiju o tome kako sportske organizacije mogu smanjiti prepreke, uključiti žene u liderske uloge, obezbijediti mentorstvo, prepoznati neformalno liderstvo, prilagoditi vrijeme sastanaka i obaveze životnim okolnostima žena i stvoriti okruženja koja su inkluzivnija i prilagođenija porodici.

Ovaj nedostatak takođe potvrđuje značaj uključivanja trenera/trenerica, predavača/predavačica i facilitatora/facilitatorki kao posebne ciljne grupe WELEAD akademije. Treneri i trenerice rade direktno sa ženama u sportskom okruženju, dok predavači i facilitatori podržavaju obrazovni proces i pomažu prenošenje znanja, vještina i rodno osjetljivih praksi organizacijama u sportu u zajednici.

5.4. Ravnoteža poslovnog i privatnog života, porodične obaveze i vremenska ograničenja

Porodične obaveze i nedostatak vremena bile su dvije najčešće identifikovane prepreke u anketi. Ovo potvrđuje da je liderstvo žena u sportu snažno pod uticajem širih društvenih očekivanja i obaveza brige o drugima. Ove prepreke su posebno značajne jer se ne rješavaju samo ponudom obuke. Ukoliko se od žena očekuje da bez podrške usklađuju zaposlenje, porodične obaveze, brigu o djeci i angažovanje u sportu, njihova mogućnost učešća u liderskim prilikama ostaje ograničena. Ovo je posebno relevantno za sport u zajednici, gdje su liderske uloge često volonterske, vremenski zahtjevne i organizovane oko rasporeda koji možda nijesu prilagođeni porodici.

WELEAD akademija stoga treba da uključi praktično promišljanje o tome kako sportske inicijative mogu biti osmišljene na način koji je pristupačan ženama sa porodičnim i radnim obavezama. Ovo može obuhvatiti fleksibilno zakazivanje, modele podijeljenog liderstva, događaje prilagođene porodicama, planiranje osjetljivo na brigu o djeci, realističnu podjelu zadataka i korišćenje mreža podrške zajednice. Obuka takođe treba da pomogne učesnicama da razviju strategije za upravljanje vremenom, podjelu obaveza i osmišljavanje aktivnosti koje nenamjerno ne isključuju žene koje se suočavaju sa ograničenjima vezanim za brigu o drugima.

5.5. Potrebe u komunikaciji, vidljivosti i zagovaranju

Komunikacija i odnosi s javnošću pokazali su se kao jedna od najjačih oblasti kompetencija u anketi. Ispitanice su jasno prepoznale značaj komunikacije za povećanje učešća žena u sportu i pokazale samopouzdanje u komunikaciji sa različitim ciljnim grupama. Međutim, ovu snagu ne treba tumačiti kao oblast koja ne zahtijeva obuku. Naprotiv, komunikaciju treba koristiti kao stratešku ulaznu tačku za razvoj liderstva. Žene koje umiju djelotvorno da komuniciraju mogu promovisati sportske inicijative, mobilisati učesnice, sarađivati sa porodicama i lokalnim zajednicama, povećati vidljivost i suprotstaviti se stereotipima. Glavna potreba je da se opšte samopouzdanje u komunikaciji pretoči u praktične vještine zagovaranja i vidljivosti. Učesnice treba da nauče kako da predstave sportsku inicijativu, promovišu učešće žena, djelotvorno koriste društvene mreže, komuniciraju sa lokalnim medijima, uključe zainteresovane strane i razviju pozitivne poruke o liderstvu žena u sportu.

Komunikaciju treba integrisati u obuku za liderstvo, dizajn sportskih događaja i dizajn projekata. Ovo je posebno važno jer ženski sport i liderstvo žena često pate od ograničene vidljivosti. Bolja komunikacija može pomoći u stvaranju uzora, privlačenju učesnica, izgradnji podrške zajednice i jačanju legitimiteta sportskih inicijativa koje vode žene.

5.6. Potrebe u dizajnu i organizaciji sportskih događaja

Dizajn i organizacija sportskih događaja predstavljaju jasnu potrebu za obukom. Anketa je pokazala niže prosječne rezultate u ovoj oblasti u poređenju sa liderstvom, komunikacijom i sportom u zajednici. Ovo je izuzetno relevantno za WELEAD, jer projekat predviđa da će obučene žene postati aktivne organizatorke sportskih događaja namijenjenih drugim ženama i njihovim porodicama. Glavni nedostatak odnosi se na praktično znanje. Žene možda razumiju vrijednost sportskih događaja, ali im može biti potrebna podrška u njihovom planiranju, organizaciji, sprovođenju i evaluaciji. Ovo obuhvata definisanje svrhe događaja, identifikovanje ciljnih grupa, odabir aktivnosti, pripremu vremenskog plana, koordinaciju volontera, upravljanje rizicima, komunikaciju sa zainteresovanim stranama i evaluaciju uspjeha.

WELEAD akademija stoga treba da pruži veoma praktičan modul o dizajniranju i organizaciji sportskih događaja namijenjenih ženama. Modul treba da uključi šablone, kontrolne liste, primjere i praktične vježbe. Učesnice bi u idealnom slučaju trebalo da nakon obuke imaju nacrt koncepta događaja koji se može prilagoditi za sprovođenje tokom kasnijih aktivnosti projekta. Ova potreba za obukom takođe je povezana sa komunikacijom, finansijskim planiranjem, angažovanjem zajednice i liderstvom. Organizacija događaja može poslužiti kao praktičan prostor za učenje u kojem žene istovremeno primjenjuju više kompetencija.

5.7. Potrebe u finansijskom upravljanju i održivosti

Finansijsko upravljanje i održivost pokazali su se kao najslabija tematska oblast u anketi. Ispitanice su navele niže samopouzdanje u razumijevanju finansijskih koncepata, izradi budžeta, identifikovanju izvora finansiranja i planiranju dugoročne održivosti. Ovo je jedan od najznačajnijih nedostataka za WELEAD akademiju. Bez osnovnih finansijskih vještina i vještina održivosti, žene mogu imati poteškoća da pokrenu, vode ili održavaju sportske aktivnosti, čak i kada imaju motivaciju i liderski potencijal. Finansijsko znanje takođe je usko povezano sa nezavisnošću, kredibilitetom i moći odlučivanja unutar sportskih organizacija.

Obuka stoga treba da pruži jednostavan i praktičan sadržaj o finansijskom upravljanju u sportu u zajednici. Treba da obuhvati osnovno budžetiranje, kategorije troškova, planiranje resursa, prikupljanje sredstava, sponzorstvo, lokalna partnerstva, javne pozive, mogućnosti evropskog finansiranja i planiranje održivosti.

Modul treba da izbjegava previše tehnički finansijski jezik i umjesto toga da se fokusira na praktične alate koje učesnice mogu odmah koristiti. Vježbe treba da obuhvate pripremu jednostavnog budžeta za sportski događaj namijenjen ženama, identifikovanje mogućih izvora finansiranja i planiranje načina na koji inicijativa može nastaviti da postoji nakon početne projektne podrške.

5.8. Potrebe u priznavanju kompetencija i karijernim putevima

Anketa je pokazala da se ispitanice generalno osjećaju sposobnim da promišljaju o sopstvenom učenju i ličnom razvoju. Međutim, priznavanje kompetencija i planiranje karijernog puta ostaju značajne potrebe, jer mnoge žene možda ne znaju kako da sportsko iskustvo pretoče u priznate kompetencije ili buduće liderske mogućnosti.

Žene kroz učešće u sportu, volontiranje, trenerski rad, organizaciju događaja i angažovanje u zajednici često stiču vrijedne vještine. Ove vještine mogu obuhvatiti komunikaciju, timski rad, odgovornost, rješavanje problema, liderstvo, motivaciju, organizaciju i upravljanje konfliktima. Međutim, one nijesu uvijek formalno priznate niti povezane sa razvojem karijere.

WELEAD akademija stoga treba da pomogne učesnicama da identifikuju, opišu i predstave kompetencije koje razvijaju kroz sport. Ovo treba povezati sa upitnicima za evaluaciju, ishodima učenja i okvirom kompetencija usklađenim sa Evropskim kvalifikacionim okvirom (EQF).

Učesnicama treba pružiti podršku da definišu lične naredne korake nakon WELEAD akademije. Ovi koraci mogu obuhvatiti preuzimanje liderske uloge u klubu, podršku lokalnim sportskim događajima, angažovanje kao trenerica ili pomoćna trenerica, priključivanje odboru, pokretanje inicijative u zajednici, apliciranje za finansiranje ili nastavak obrazovanja u oblasti sportskog menadžmenta i liderstva.

5.9. Međusektorske potrebe za obukom

U svim tematskim oblastima izdvaja se nekoliko presječnih potreba. Prvo, WELEAD akademija treba da bude praktična, a ne isključivo teorijska. Učesnicama su potrebni alati, primjeri, šabloni, vježbe i studije slučaja koji se mogu primijeniti u okruženju sporta u zajednici. Drugo, Akademija treba da bude inkluzivna i pristupačna. Treba da prepozna da žene imaju različite nivoe iskustva, samopouzdanja, obrazovanja, radnog statusa, porodičnih obaveza i sportskog iskustva. Obuka stoga treba da koristi jasan jezik, participativne metode i fleksibilne primjere. Treće, Akademija treba da kombinuje individualno osnaživanje sa organizacionom promjenom. Ženama je potrebno samopouzdanje i vještine, ali sportske organizacije takođe treba da postanu otvorenije, podržavajuće i inkluzivnije. Četvrto, mentorstvo i učenje među vršnjakinjama treba uključiti gdje god je to moguće. Nalazi pokazuju značaj ličnih mreža i uzora. Učesnice mogu imati koristi od razmjene iskustava, učenja iz dobrih praksi i primjera žena koje su uspješno preuzele liderske uloge. Konačno, WELEAD akademija treba da poveže učenje sa djelovanjem. Svaki modul treba da pomogne učesnicama da pređu od znanja ka praktičnoj primjeni, a ukupna obuka treba da pripremi žene da osmišljavaju, promovišu, sprovode i evaluiraju sportske inicijative koje jačaju učešće i liderstvo žena.

6. Benčmarking dobrih praksi

6.1. Pregled procesa benčmarkinga

U okviru aktivnosti 2.3 – Benčmarking dobrih praksi, partneri na WELEAD projektu prikupili su i analizirali 16 dobrih praksi relevantnih za liderstvo žena u sportu, rodnu ravnopravnost, socijalnu inkluziju, osnaživanje, sport u zajednici i jačanje kapaciteta sportskih organizacija. Svaka partnerska zemlja doprinijela je sa po četiri dobre prakse, koristeći zajednički WELEAD obrazac za benčmarking dobrih praksi. Obrazac za benčmarking obezbijedio je da sve prakse budu opisane na uporediv način. Za svaku praksu partneri su dostavili informacije o nazivu, zemlji i lokaciji, odgovornoj organizaciji, periodu sprovođenja, statusu, ciljnim grupama, sportskom sektoru ili disciplini, problemu na koji se odgovara, ciljevima, osnovnim aktivnostima, rezultatima i uticaju, zainteresovanim stranama, resursima, faktorima uspjeha, izazovima, prenosivosti, inovativnim elementima, održivosti, relevantnosti za WELEAD i dodatnim materijalima. Svrha procesa benčmarkinga nije bila samo opisivanje postojećih inicijativa, već i identifikovanje prenosivih elemenata koji mogu doprinijeti razvoju WELEAD akademije i WELEAD kompleta za jačanje kapaciteta. Analizirane prakse pružaju praktične primjere kako se liderstvo i učešće žena u sportu mogu podržati kroz obuku, mentorstvo, angažovanje zajednice, institucionalnu reformu, digitalne alate, kampanje podizanja svijesti, inkluzivne sportske događaje i rodno osjetljive metodologije. Tih 16 dobrih praksi obuhvata različite vrste inicijativa, uključujući programe u sportu u zajednici, liderske akademije, strategije rodne ravnopravnosti, modele osnaživanja putem sporta, inkluzivne aktivnosti za žene sa invaliditetom, kampanje usmjerene na nasilje nad ženama, obrazovne koncepte, alate za samoprocjenu, sertifikaciju upravljanja, modele mentorstva i mehanizme finansiranja. Pregled 16 analiziranih dobrih praksi i njihovog glavnog tematskog fokusa dat je u Tabeli 2.

Tabela 2. Pregled 16 analiziranih dobrih praksi

Br.	Zemlje	Dobra Praksa	Glavni Tematski Fokus
1	AT	Catch'n Serve Ball – sport za majke i žene starosti 30 i više godina	Sport na lokalnom nivou za odrasle žene – pristupačan i prilagođen potrebama porodice
2	AT	Catch'n Serve Ball – Obrazovni koncept	Obuka trenerica: strukturirano učenje i jačanje kapaciteta odlučivanja
3	AT	Catch'n Serve Ball – Osnaživanje žena	Putevi ka bavljenju trenerskim poslom, suđenjem, organizacijom i donošenjem odluka
4	AT	Kick mit Wien – bazirano na fudbalu osnaživanje djevojčica i mladih žena	Učešće u školskim aktivnostima, osnaživanje djevojčica i putevi ka trenerskom pozivu za žene
5	BA	Her Game Basketball	Pristupačna košarka na lokalnom nivou i osnaživanje djevojčica u zajednici
6	BA	Women4Sport	Rodna ravnopravnost u upravljanju sportom i olimpijskom odlučivanju
7	BA	Our Time, Our Turn – Strategija razvoja ženskog fudbala 2025-2029	Dugoročni razvoj, učešće i vidljivost ženskog fudbala
8	BA	FIGAP – finansijski mehanizam za sprovođenje akcionog plana rodne ravnopravnosti	Finansiranje, praćenje, tehnička podrška i sprovođenje politika
9	IT	Leadership Empowerment Academy (LEA)	Obrazovanje za liderstvo namijenjeno budućim sportskim liderima i rukovodiocima

Br.	Zemlje	Dobra Praksa	Glavni Tematski Fokus
10	IT	Hits Only for the Ball – sport protiv nasilja nad ženama	Podizanje svijesti i pokretanje zajednice protiv nasilja nad ženama
11	IT	Inclusive Catch'n Serve Ball – program žene sa mentalnim i fizičkim invaliditetom	Inkluzija osoba sa invaliditetom i učešće u Prilagođenom sportu
12	IT	Rodno osjetljiva obuka i razvoj liderstva u ženskom sportu – model vršnjačke podrške	Rodno osjetljivi trenerski rad, zaštita, zdravlje, životne faze i liderstvo
13	ME	YOULEAD – Leading the Game: Razvoj puta ka rodno uravnoteženom liderstvu mladih u sportskom upravljanju	Liderstvo mladih, mentorstvo, inkluzivno upravljanje i organizaciona samoprocjena
14	ME	FAMS – Fostering FemAle Management Leaders in Sport	Menadžment u ženskom sportu, obrazovanje, mentorstvo i ravnoteža poslovnog i privatnog života
15	ME	SWOST – Sport without Stereotypes	Rodni stereotipi, organizaciona samo-procjena i institucionalna promjena
16	ME	TWOST – Training without Stereotypes	Neformalno obrazovanje, digitalna samo-procjena i smanjenje stereotipa

Napomena: *Zemlja/partner koji je dostavio praksu označava WELEAD partnera preko kojeg je praksa prijavljena za benčmarking i ne znači nužno da je praksa sprovedena isključivo u toj zemlji.*

6.2. Dobre prakse iz Austrije

Austrijski doprinos obuhvatio je četiri dobre prakse fokusirane prvenstveno na osnaživanje kroz fudbal i Catch'n Serve Ball kao alat za rodnu ravnopravnost, inkluziju i liderstvo žena:

- **Kick mit Wien – osnaživanje djevojčica i mladih žena kroz fudbal:** Praksa kick mit Wien predstavlja kontinuiranu inicijativu osnaživanja kroz fudbal koja se sprovodi u Beču, dok je širi model kick mit Österreich prisutan i u drugim austrijskim regionima. Fudbal se koristi kao lako dostupan alat za povećanje učešća u sportu među djevojčicama i mladim ženama, posebno onima sa migrantskim porijeklom i onima koje se suočavaju sa ekonomskim ili društvenim nepovoljnim položajem. Program se sprovodi prvenstveno kroz škole i nudi redovne besplatne treninge fudbala u školskim salama. Praksa se bavi rodnom nejednakošću, niskim učešćem djevojčica, ograničenim pristupom sportu i socijalnom isključenošću. Njena ključna snaga je kombinacija redovnog učešća u sportu, trenerica i uzora ženskog pola, dostupnosti kroz škole i puteva od učešća ka klupskom sportu i ulogama pomoćnih trenerica. Ona pokazuje da se sport može koristiti ne samo za fizičku aktivnost, već i za izgradnju samopouzdanja, timski rad, vidljivost i osnaživanje. Za WELEAD, ova praksa je posebno relevantna kao primjer kako osmisliti inkluzivne i pristupačne aktivnosti u sportu u zajednici za djevojčice i mlade žene.

  Catch'n Serve Ball – sport za majke i žene starosti 30+: Catch'n Serve Ball predstavljen je kao sportski model osmišljen posebno za majke svih starosnih dobi i žene starosti 30 i više godina. Igra je slična odbojci, ali se lopta hvata i baca, što je čini pristupačnom čak i za žene sa ograničenim prethodnim sportskim iskustvom. Praksa je usmjerena na majke i odrasle žene koje se često suočavaju sa vremenskim ograničenjima, obavezama brige o djeci, smanjenim samopouzdanjem i ograničenim pristupom sportskim mogućnostima. Model se bavi sa nekoliko izazova relevantnih za WELEAD: rodnom nejednakošću, niskim učešćem žena, nedostatkom žena u liderstvu, neaktivnošću žena, ograničenim pristupom sportu i socijalnom isključenošću. Budući da su takmičenja rezervisana za žene, model prirodno povećava učešće žena i stvara mogućnosti da žene postanu sportistkinje, trenerice, sudije i donositeljke odluka. Za WELEAD, ova praksa predstavlja snažan primjer kako se sportski format može osmisliti u

skladu sa potrebama i životnim okolnostima žena.

- **Catch'n Serve Ball – alat za rodnu ravnopravnost u sportu:** obrazovni koncept: Obrazovni koncept Catch'n Serve Ball usmjeren je na obuku žena da postanu trenerice, sudije i liderke u sportu. Obuhvata pristupačne dvodnevne osnovne seminare koji kombinuju teoriju i praksu, tehnički sportski sadržaj, pravila, strategiju igre, uvođenje rodne perspektive, nejednakost u sportu i specifične potrebe žena i majki. Ova praksa je izuzetno relevantna za WELEAD komplet za jačanje kapaciteta jer pokazuje kako se sportsko-specifično obrazovanje može kombinovati sa obrazovanjem o rodnoj ravnopravnosti. Model prepoznaje da se žene mogu suočiti sa praktičnim preprekama da postanu trenerice ili sudije, uključujući vrijeme, lokaciju, obaveze brige o djeci i nedostatak samopouzdanja. Zbog toga koristi fleksibilan pristup obuci koji pruža podršku, podstičući žene da preuzmu nove uloge i obezbjeđujući da trenerska edukacija bude povezana sa osnaživanjem i inkluzijom.
- **Catch'n Serve Ball – osnaživanje žena:** Praksa Catch'n Serve Ball usmjerena na osnaživanje posebno naglašava preuzimanje trenerskih, sudijskih, službeničkih i liderskih uloga od strane žena. Praksa ističe da, s obzirom na to da je sport strukturiran kao takmičarski prostor usmjeren na žene, žene su sklonije da se same predlažu za liderske uloge poput predsjednice, potpredsjednice, predsjedavajuće, blagajnice, trenerice ili službenice. Posebno važan element jeste uključivanje žena izbjeglica ili migrantkinja, socijalno ugroženih žena i nezaposlenih žena. Ove žene se podstiču da postanu trenerice, dobijaju finansijsku podršku, uče od iskusnih trenerica i učestvuju u „buddy“ programima podrške. Praksa stoga povezuje učešće u sportu sa samopouzdanjem, liderstvom, mogućnostima zarade i socijalnom nezavisnošću. Za WELEAD, ovo je snažan primjer kako obuka, mentorstvo i uloga uzora mogu podržati osnaživanje žena kroz sport u zajednici.

6.3. Dobre prakse iz Bosne i Hercegovine

Paket iz Bosne i Hercegovine obuhvatio je kombinaciju nacionalnih, regionalnih i međunarodnih primjera. Ove prakse obuhvatile su košarku za djevojčice, olimpijsko upravljanje, razvoj ženskog fudbala i mehanizme finansiranja rodne ravnopravnosti:

- **Her Game Basketball:** *Her Game Basketball je inicijativa u zajednici koju vodi sportistkinja, sa Kipra, uključena kao međunarodna dobra praksa. Pruža sedmične treninge košarke za djevojčice starosti od 3 do 18 godina, pri čemu trenutno učešće čine prvenstveno mlađe djevojčice starosti od 3 do 10 godina. Inicijativa kombinuje trening košarke sa mentorstvom, neformalnim obrazovanjem, inspirativnim porukama, digitalnim pripovijedanjem i izgradnjom zajednice. Praksa se bavi rodnim stereotipima, niskim učešćem djevojčica, nedostatkom uzora, prekomjerno takmičarskim strukturama, finansijskim preprekama i ranim napuštanjem sporta među djevojčicama. Njena glavna vrijednost za WELEAD leži u jeftinom, fleksibilnom modelu zasnovanom na zajednici. Pokazuje kako motivisana sportistkinja može stvoriti bezbjedno, podržavajuće i osnažujuće sportsko okruženje sa ograničenim resursima. Takođe je relevantna jer koristi društvene mreže i digitalno pripovijedanje za povećanje vidljivosti mladih sportistkinja i suprotstavljanje zastarjelim rodnim normama.*
- **Projekat Women4Sport:** Projekat Women4Sport, koji su sprovodili NOC B&H i partneri, bio je usmjeren na jačanje rodne ravnopravnosti na liderskim pozicijama i pozicijama odlučivanja unutar nacionalnih olimpijskih komiteta na Zapadnom Balkanu. Praksa je obuhvatila istraživanje o uključenosti žena u upravljanje sportom, polaznu studiju, registar žena na rukovodećim pozicijama, stvaranje mreže nacionalnih olimpijskih komiteta Zapadnog Balkana, prilagođene akcione planove, radionice, obuke, e-platformu i aktivnosti diseminacije. Ova praksa je posebno relevantna za WELEAD jer se bavi organizacionim preprekama i preprekama na nivou upravljanja liderstvu žena. Pokazuje da se liderstvo žena ne može ojačati samo kroz individualnu obuku, već zahtijeva i strukturnu promjenu, prikupljanje podataka, institucionalnu posvećenost, akcione planove i regionalnu saradnju. Može doprinijeti WELEAD modulima koji se odnose na rodne jazove, liderstvo, dizajn projekata i jačanje organizacionih kapaciteta.

- **Our Time, Our Turn – Strategija razvoja ženskog fudbala 2025–2029:** Ova praksa odnosi se na nacionalnu strategiju razvoja ženskog fudbala u Bosni i Hercegovini, koju sprovodi Fudbalski savez Bosne i Hercegovine u saradnji sa UEFA-om. Strategija se bavi niskim učešćem žena, ograničenom vidljivošću, rodnim stereotipima i potcjenjivanjem ženskog fudbala. Strukturirana je oko rasta učešća, puteva razvoja igračica, reforme takmičenja, obrazovanja, infrastrukture, jačanja organizacije i vidljivosti. Praksa kombinuje strateški okvir sa konkretnim aktivnostima u zajednici, poput UEFA Playmakers programa i Festivala ženskog fudbala 2025. Pokazuje značaj povezivanja politike i strategije sa praktičnim aktivnostima za djevojčice i žene. Za WELEAD, pruža koristan primjer kako planiranje na nivou saveza, angažovanje u zajednici, obrazovanje, vidljivost i međunarodna saradnja mogu zajedno djelovati na jačanju učešća i liderstva žena u sportu.
- **FIGAP – finansijski mehanizam za sprovođenje Akcionog plana za rodnu ravnopravnost:** FIGAP je finansijski i institucionalni mehanizam koji podržava sprovođenje Akcionog plana za rodnu ravnopravnost u Bosni i Hercegovini. Iako predstavlja širi mehanizam rodne ravnopravnosti, relevantan je za sport jer podržava projekte rodne ravnopravnosti, obuku, jačanje kapaciteta, javne pozive, praćenje i institucionalnu saradnju. Praksa se bavi jazom između politike rodne ravnopravnosti i njenog praktičnog sprovođenja. Inovativna je jer kombinuje finansiranje, tehničku pomoć, praćenje, izvještavanje i usklađivanje politika. Za WELEAD, FIGAP je posebno relevantan za module o finansijskom upravljanju, održivosti, dizajnu projekata i organizacionoj podršci. Pokazuje da su inicijativama za rodnu ravnopravnost potrebni stabilno finansiranje, jasni kriterijumi, tehnička podrška i mjerljivi rezultati kako bi se prevazišao nivo izolovanih aktivnosti.

6.4. Dobre prakse iz Italije

Italijanski paket obuhvatio je četiri prakse fokusirane na obrazovanje za liderstvo, sport protiv nasilja nad ženama, inkluzivni sport za žene sa invaliditetom i rodno osjetljivu obuku u ženskom sportu:

- **LEA – Leadership Empowerment Academy:** LEA – Leadership Empowerment Academy – jeste inicijativa obuke organizacije Assist, Nacionalnog udruženja sportistkinja. Osmišljena je kao kurs za sportske rukovodioce i osobe u sportu koje žele da doprinesu liderstvu, upravljanju i sportskom menadžmentu. Kurs je bio usmjeren na inkluzivni sport, zakonitost, rodnu ravnopravnost i ulogu žena i muškaraca u stvaranju novog načina upravljanja sportom. Praksa je direktno relevantna za WELEAD jer predstavlja model liderske akademije. Kombinuje teorijsko i praktično učenje i obuhvata teme poput rodnih stereotipa, prevencije uznemiravanja i nasilja, inkluzivnog jezika, pravnih aspekata, upravljanja sportom i kulture liderstva. Pokazuje kako se onlajn obuka može koristiti za pripremu sadašnjih i budućih sportskih lidera i kako obrazovanje za liderstvo može biti utemeljeno na vrijednostima poput inkluzije, ravnopravnosti i društvene odgovornosti.
- **„Hits Only for the Ball“ – sport protiv nasilja nad ženama:** Ova praksa koristi sportske događaje u zajednici, posebno Catch'n Serve Ball i turnire u zajednici, kao prostore za podizanje svijesti protiv nasilja nad ženama. Centralna poruka kampanje glasi: „Udarci samo za loptu – Ne nasilju nad ženama.“ Aktivnosti obuhvataju događaje za podizanje svijesti, simbolične majice kampanje, javna svjedočenja, kampanje za donacije, komunikaciju putem društvenih mreža i saradnju između nevladinih organizacija i sportskih organizacija. Praksa pokazuje kako sport može postati platforma za javno obrazovanje, solidarnost i društvenu odgovornost. Relevantna je za WELEAD jer povezuje učešće žena u sportu sa širim društvenim pitanjima, angažovanjem zajednice i zagovaranjem. Može inspirisati sadržaje obuke o komunikaciji, javnom angažovanju, dizajnu događaja i korišćenju sportskih događaja za promovisanje rodne ravnopravnosti i društvene promjene.
- **Inkluzivni Catch'n Serve Ball program za žene sa fizičkim i mentalnim invaliditetom:** Ova praksa sprovedena je u Rimu od strane AICS Comitato Provinciale di Roma u saradnji sa ASD Personal Best i rehabilitacionim centrom „Santa Rosa“. Koristila je prilagođene aktivnosti

Catch'n Serve Ball kako bi uključila odrasle žene sa fizičkim i mentalnim invaliditetom u redovne, pristupačne, netakmičarske sportske sesije. Program se bavio ograničenim pristupom sportu i socijalnom isključenošću žena sa invaliditetom. Koristio je pojednostavljena pravila, prilagođene aktivnosti, emocionalnu podršku, pozitivnu komunikaciju i trenerski rad usmjeren na učešće. Praksa je izuzetno relevantna za WELEAD jer pokazuje kako se sport u zajednici može prilagoditi različitim sposobnostima i kako se inkluzija može izgraditi kroz minimalnu opremu, obučene trenerice, saradnju sa rehabilitacionim centrima i uključivanje porodice. Takođe naglašava značaj osmišljavanja sportskih aktivnosti namijenjenih ženama koje su pristupačne, bezbjedne i emocionalno podržavajuće.

- **Rodno osjetljiva obuka i razvoj liderstva u ženskom sportu – model vršnjačke podrške:** Model vršnjačke podrške, sproveden u saradnji sa AiCS, usmjeren je na rodno osjetljivu obuku i razvoj liderstva u ženskom sportu. Bavi se rodnim jazom u zdravlju, specifičnim potrebama žena u sportu, hormonalnim ciklusima, prelazima između životnih faza, prevencijom napuštanja sporta, zaštitom, inkluzivnom komunikacijom i razvojem liderstva za sportistkinje i trenerice. Ova praksa je relevantna jer povezuje metodologije sportske obuke sa zdravljem, bezbjednošću i liderstvom žena. Pokazuje da se rodna ravnopravnost u sportu ne odnosi samo na pristup i brojke, već i na prilagođavanje sistema obuke, komunikacije i organizacionih praksi potrebama žena tokom cijelog životnog toka. Za WELEAD, pruža koristan doprinos modulima o liderstvu, komunikaciji, sportu u zajednici i edukaciji trenerica.

6.5. Dobre prakse iz Crne Gore

Crnogorski paket obuhvatio je četiri prakse zasnovane na evropskim projektima, relevantne za rodnu ravnopravnost, liderstvo, upravljanje, stereotipe i digitalne alate. Ove prakse odabrane su zbog svoje prenosivosti na WELEAD i povezanosti sa evropskim okvirima u oblasti sporta i obrazovanja:

- **YOULEAD – Leading the Game:** razvoj puta ka rodno uravnoteženom liderstvu mladih u upravljanju sportom: YOULEAD je kontinuirani evropski projekat koji se sprovodi u nekoliko zemalja, uključujući Crnu Goru. Usmjeren je na povećanje učešća mladih, posebno mladih žena, u upravljanju sportom i odlučivanju. Projekat kombinuje istraživanje, obuku za liderstvo, mentorstvo, digitalne alate i sertifikaciju upravljanja. Ključni elementi obuhvataju obuku za mlade lidere i članove sportskih odbora, model mentorstva „Leaders Circle“, proces sertifikacije inkluzivnog upravljanja i onlajn alat za samoprocjenu sportskih organizacija. Ova praksa je relevantna za WELEAD jer se bavi rodno uravnoteženim liderstvom, učešćem mladih, mentorstvom, vještinama upravljanja i organizacionom promjenom. Može doprinijeti sadržaju obuke o liderskim putevima, mentorstvu, inkluzivnom upravljanju i praktičnim alatima za sportske organizacije.
- **FAMS – Fostering Female Management Leaders in Sport:** FAMS je bio Erasmus+ Sport projekat usmjeren na promovisanje rodne ravnopravnosti u sportu kroz osnaživanje žena putem obrazovanja, obuke i jačanja kapaciteta za sportski menadžment, trenerski rad i odlučivanje. Projekat je posebnu pažnju posvetio preprekama sa kojima se suočavaju žene i majke, uključujući brigu o djeci, porodične obaveze i poteškoće u usklađivanju sporta i porodičnog života. Praksa je obuhvatila istraživanje o preprekama i potrebama, nastavne planove za obuku, obrazovne aktivnosti, onlajn platformu za učenje, video-materijale za mentorstvo i događaje diseminacije. Relevantna je za WELEAD jer se direktno bavi liderstvom i menadžmentom žena u sportu, istovremeno prepoznajući porodične obaveze kao strukturnu prepreku. Može doprinijeti WELEAD sadržajima o liderstvu, ravnoteži poslovnog i privatnog života, finansijskom i organizacionom planiranju i dizajnu inkluzivne obuke.
- **SWOST – Sport without Stereotypes:** SWOST je bio evropski projekat usmjeren na suočavanje sa rodnim stereotipima u sportu i promovisanje ravnopravnog učešća žena i muškaraca. Razvio je istraživanje, bazu dobrih praksi, onlajn alat za samoprocjenu sportskih organizacija, smjernice za oznaku kvaliteta (Quality Label), radionice, aktivnosti obuke, kampanje podizanja svijesti i saradnju između sportskih organizacija i istraživačkih institucija. Praksa je relevantna za WELEAD jer pruža praktične alate koje sportske organizacije mogu koristiti za procjenu i

unapređenje sopstvenih praksi rodne ravnopravnosti. Takođe pokazuje da smanjenje stereotipa zahtijeva kontinuirano obrazovanje, podizanje svijesti i institucionalnu posvećenost. SWOST može doprinijeti WELEAD modulima o rodnim jazovima, studijama slučaja, sportu u zajednici i jačanju organizacionih kapaciteta.

- **TWOST – Training without Stereotypes:** TWOST je bio usmjeren na smanjenje rodnih stereotipa i diskriminacije među mladima kroz obrazovanje, podizanje svijesti i praktične alate za omladinske organizacije. Iako nije isključivo sportski projekat, relevantan je za WELEAD jer pruža prenosive alate i metodologije za rodno osjetljivo obrazovanje, rad sa mladima i inkluzivne organizacione prakse. Projekat je razvio onlajn alat za samoprocjenu, materijale za obuku, resurse za podizanje svijesti i onlajn platformu za omladinske organizacije i edukatore. Za WELEAD, TWOST je koristan kao primjer kako se digitalni alati, neformalno obrazovanje i aktivnosti podizanja svijesti mogu koristiti za suočavanje sa stereotipima i promovisanje inkluzivnih stavova. Njegova metodologija može se prilagoditi kontekstu sporta u zajednici i integrisati u aktivnosti obuke sa mladim ženama, trenericama i sportskim organizacijama.

6.6. Međusektorske pouke iz dobrih praksi

16 analiziranih dobrih praksi otkrivaju nekoliko presječnih pouka koje su direktno relevantne za WELEAD akademiju i komplet za jačanje kapaciteta:

- Liderstvo žena u sportu jača se kada su mogućnosti učešća pristupačne, bezbjedne i prilagođene stvarnosti žena. Prakse poput Catch'n Serve Ball, kick mit Wien, Her Game Basketball i inkluzivnog programa za žene sa invaliditetom pokazuju da su lako dostupne aktivnosti, fleksibilni formati, besplatno ili jeftino učešće i bezbjedno okruženje neophodni za dosezanje žena i djevojčica koje bi inače ostale isključene.
- Razvoj liderstva najbolje funkcioniše kada je praktičan i povezan sa stvarnim ulogama. Nekoliko praksi pokazuje da žene postaju liderke kada se podstiču da djeluju kao trenerice, pomoćne trenerice, organizatorke, sudije, službenice, mentorke, članice odbora ili ambasadorke. Ovo ukazuje na to da WELEAD obuka ne treba samo da podučava teoriju liderstva, već i da priprema učesnice za konkretne i smislene uloge u sportskim organizacijama i aktivnostima u zajednici.
- Mentorstvo, uzori i učenje među vršnjakinjama su od centralnog značaja. Mnoge prakse naglašavaju trenerice, inicijative koje vode sportistkinje, „buddy“ aranžmane, krugove mentorstva i vidljive liderke. Ovi elementi su važni jer pomažu ženama da liderstvo dožive kao moguće, dostupno i relevantno za sopstveni život.
- Rodna ravnopravnost zahtijeva organizacionu i institucionalnu promjenu. Prakse poput Women4Sport, YOULEAD, SWOST, strategije ženskog fudbala i FIGAP pokazuju da se liderski jazovi ne mogu riješiti samo na individualnom nivou. Sportskim organizacijama potrebni su alati, strategije, akcioni planovi, praćenje, reforme upravljanja, finansiranje i inkluzivne politike.
- Komunikacija i vidljivost su od suštinskog značaja. Nekoliko praksi koristi kampanje, festivale, društvene mreže, digitalno pripovijedanje, javna svjedočenja, simbolične poruke i medijsko praćenje za povećanje vidljivosti ženskog sporta i suočavanje sa stereotipima. Ovo potvrđuje da komunikaciju treba integrisati u WELEAD obuku kao lidersku kompetenciju i kompetenciju zagovaranja.
- Finansijski mehanizmi i mehanizmi održivosti su značajni. FIGAP, FAMS i nekoliko sportskih programa pokazuju da inicijative za liderstvo žena zahtijevaju resurse, modele finansiranja, partnerstva i planiranje održivosti. Bez toga, dobre inicijative mogu ostati male, neformalne ili zavisne od individualne motivacije.
- Digitalni alati mogu podržati učenje i organizacionu promjenu. Onlajn kursevi, alati za samoprocjenu, platforme za učenje, digitalno pripovijedanje i e-platforme prisutni su u nekoliko praksi. Ovo podržava WELEAD pristup korišćenja e-modula zasnovanih na Moodle platformi i digitalnih materijala kao dijela kombinovanog modela obuke.
- Dobre prakse potvrđuju da WELEAD treba da kombinuje individualno osnaživanje sa

jačanjem organizacionih kapaciteta. Ženama su potrebni znanje, samopouzdanje, vještine, uzori i mogućnosti; sportskim organizacijama potrebni su metode, alati, politike i praktični modeli za podršku liderstvu žena. WELEAD akademija stoga treba da bude osmišljena kao praktičan most između ličnog razvoja liderstva žena i transformacije organizacija u sportu u zajednici.

7. Uporedna analiza po zemljama

Uporedna analiza Austrije, Bosne i Hercegovine, Italije i Crne Gore pokazuje da je liderstvo žena u sportu oblikovano i zajedničkim izazovima i obrascima specifičnim za pojedine zemlje. U svim pilot-područjima, žene se suočavaju sa preprekama vezanim za porodične obaveze, nedostatak vremena, rodne stereotipe, ograničenu organizacionu podršku i nedovoljne mogućnosti za liderstvo. Istovremeno, rezultati ankete i benčmarkinga pokazuju da svaka zemlja donosi različita iskustva, snage i potrebe koje treba da se odraze u WELEAD akademiji.

Svrha ovog dijela nije rangiranje zemalja, već identifikovanje uporednih pouka koje mogu usmjeravati dizajn obuke.

WELEAD akademija treba da bude izgrađena oko zajedničkog kurikuluma, uz omogućavanje nacionalnog i lokalnog prilagođavanja u skladu sa specifičnim potrebama, sportskim sistemima i organizacionom stvarnošću svakog pilot-područja.

7.1. Sličnosti između partnerskih zemalja

U sve četiri pilot-zemlje uočava se nekoliko zajedničkih obrazaca:

- Liderstvo žena u sportu ostaje ograničeno u poređenju sa ukupnom uključenošću žena u sport. Mnoge ispitanice navele su da su aktivne u sportu kao učesnice, članice klubova, rekreativne sportistkinje, trenerice, volonterke ili zainteresovane strane u sportu, ali je manji udio ranije imao liderske uloge. Ovo potvrđuje postojanje jaza između učešća i liderstva.
- Aspiracije žena za liderstvom su prisutne, ali ne uvijek snažne ili izvjesne. Velika grupa ispitanica odgovorila je „možda“ na pitanje da li bi bile zainteresovane za preuzimanje liderske uloge u sportu u budućnosti. Ovo je posebno važan nalaz za WELEAD. Ukazuje na to da mnoge žene nijesu protiv liderstva, ali im je možda potrebno samopouzdanje, podsticaj, praktična obuka, uzori i jasnije mogućnosti prije nego što odluče da preuzmu liderske uloge.
- Porodične obaveze i nedostatak vremena zajedničke su prepreke u svim zemljama. Ove prepreke pokazuju da je liderstvo žena u sportu snažno pod uticajem društvenih očekivanja, obaveza brige o drugima, ravnoteže poslovnog i privatnog života i načina na koji sportske organizacije strukturiraju svoje aktivnosti. Liderske prilike koje su vremenski zahtjevne, nefleksibilne ili organizovane bez uvažavanja porodičnih obaveza mogu nenamjerno isključiti žene.
- Rodni stereotipi i nedostatak organizacione podrške ostaju značajne prepreke. Rezultati ankete pokazuju da žene prepoznaju stereotipe i nejednakosti, dok prakse iz benčmarkinga potvrđuju da se mnoge uspješne inicijative bave ovim preprekama kroz kampanje podizanja svijesti, mentorstvo, ženske uzore, rodno osjetljivu obuku, alate politika i organizacionu promjenu.
- Praktične vještine su potrebne u svim zemljama. Najniže ocijenjena tematska oblast u anketi bila je finansijsko upravljanje i održivost, dok se i dizajn sportskih događaja pokazao kao značajna potreba za obukom. Ovi nalazi su u skladu sa praktičnom orijentacijom projekta: žene ne treba samo da uče o liderstvu, već treba i da steknu konkretne alate za organizovanje aktivnosti, upravljanje resursima, komunikaciju sa zajednicama i osmišljavanje održivih sportskih inicijativa.
- Proces benčmarkinga pokazuje da uspješne prakse često kombinuju individualno osnaživanje sa jačanjem organizacionih kapaciteta. Inicijative koje su usmjerene isključivo na samopouzdanje žena mogu imati ograničen uticaj ukoliko sportske organizacije ostanu zatvorene ili bez podrške. S druge strane, organizacione politike teško će uspjeti ukoliko žene ne dobiju podršku da preuzmu aktivne uloge. WELEAD akademija stoga treba da se bavi obje dimenzije.

7.2. Obrasci i potrebe specifični za pojedinačne zemlje

Iako je mnogo izazova zajedničko, nalazi ankete i dobre prakse ukazuju na specifične obrasce u svakoj zemlji:

- **Austrija:** Austrija je imala najmanji nacionalni uzorak, ali su ispitanice pokazale relativno visok nivo prethodnog liderskog iskustva i interesovanja za buduće liderstvo. Ovo ukazuje na to da je austrijski uzorak obuhvatio žene koje su već povezane sa sportskim strukturama i potencijalno bliže liderskim putevima. Austrijske dobre prakse bile su snažno usmjerene na pristupačne sportske modele okrenute ženama i osnaživanje kroz učešće. Kick mit Wien pokazuje vrijednost besplatnih, lako dostupnih sportskih aktivnosti kroz škole za djevojčice, posebno one sa migrantskim porijeklom ili u nepovoljnom društvenom položaju. Prakse Catch'n Serve Ball pokazuju kako se sport može redizajnirati oko potreba majki i odraslih žena, uz istovremeno stvaranje puteva ka trenerskom radu, sudijstvu i ulogama odlučivanja. Za Austriju, WELEAD obuka mogla bi da se nadoveže na postojeću lidersku motivaciju i koristi praktične primjere za jačanje strukturiranih puteva od učešća ka liderstvu. Austrijski primjeri takođe ukazuju na to da bi dizajn sporta prilagođen porodici, ženski uzori i pristupačna edukacija trenerica trebalo da budu centralne komponente Akademije.
- **Bosna i Hercegovina:** Bosna i Hercegovina pokazala je relativno visok nivo liderskog iskustva i interesovanja za buduće liderstvo. Istovremeno, ispitanice su identifikovale nedostatak mogućnosti, porodične obaveze, nedostatak organizacione podrške i rodne stereotipe kao značajne prepreke. Dobre prakse iz Bosne i Hercegovine pokazuju snažnu institucionalnu i stratešku dimenziju. Women4Sport bavi se rodnom ravnopravnošću u olimpijskom upravljanju i odlučivanju na Zapadnom Balkanu. Strategija razvoja ženskog fudbala pokazuje kako nacionalni savez može razviti dugoročan okvir za učešće žena u sportu, vidljivost, obrazovanje i razvoj takmičenja. FIGAP pruža primjer kako se rodna ravnopravnost može podržati kroz finansiranje, tehničku pomoć, praćenje i usklađivanje politika. Her Game Basketball dopunjuje ove institucionalne modele jeftinim primjerom iz zajednice usmjerenim na djevojčice i osnaživanje zasnovano na zajednici. Za Bosnu i Hercegovinu, Akademija treba da poveže individualnu obuku za liderstvo sa institucionalnom i organizacionom promjenom. Posebnu pažnju treba posvetiti stvaranju mogućnosti, jačanju organizacione podrške i pomaganju ženama da pristupe prostorima upravljanja, trenerskog rada i odlučivanja.
- **Italija:** Italija je imala najveći nacionalni uzorak i visok udio starijih i zaposlenih ispitanica. Porodične obaveze i nedostatak vremena pokazali su se kao posebno značajne prepreke. Italija je takođe doprinijela sa nekoliko praksi koje povezuju sport sa društvenom odgovornošću, obrazovanjem za liderstvo, inkluzijom i rodno osjetljivom obukom. Model LEA pruža direktan primjer liderske akademije za sportske rukovodioce i buduće lidere. „Hits only for the Ball“ pokazuje kako se sportski događaji mogu koristiti za podizanje svijesti o nasilju nad ženama i mobilisanje solidarnosti u zajednici. Inkluzivni program Catch'n Serve Ball pokazuje kako se sport može prilagoditi ženama sa fizičkim i mentalnim invaliditetom. Model vršnjačke podrške donosi važnu perspektivu rodno osjetljive obuke, povezujući učešće žena u sportu sa zdravljem, životnim fazama, zaštitom, prevencijom napuštanja sporta i liderstvom. Za Italiju, WELEAD obuka treba da posveti snažnu pažnju praktičnom liderstvu, komunikaciji, društvenom zagovaranju, inkluziji i fleksibilnim modelima učešća. S obzirom na izraženost porodičnih i vremenskih ograničenja, obuka takođe treba da uključi realistične pristupe podijeljenom liderstvu, planiranju događaja prilagođenih porodici i održivom uključivanju žena u sport u zajednici.
- **Crna Gora:** Crna Gora je pokazala najniži udio prethodnog liderskog iskustva i najniže jasno interesovanje za buduće liderske uloge. Ovo ukazuje na potrebu za snažnijom motivacijom, izgradnjom samopouzdanja, ulogom uzora i podrškom liderskim putevima. Istovremeno, Crna Gora je doprinijela dobrim praksama zasnovanim na evropskim projektima sa snažnom relevantnošću za upravljanje, stereotipe, alate za obuku i digitalnu samoprocjenu. YOULEAD

je usmjeren na rodno uravnoteženo liderstvo mladih u upravljanju sportom i pruža korisne elemente poput mentorstva, obuke za liderstvo, sertifikacije inkluzivnog upravljanja i onlajn alata za samoprocjenu. FAMS se bavi liderstvom žena u menadžmentu u sportu i ističe prepreke sa kojima se suočavaju majke, uključujući brigu o djeci i porodične obaveze. SWOST nudi alate za smanjenje rodnih stereotipa u sportskim organizacijama, dok TWOST pruža prenosive obrazovne alate za suočavanje sa stereotipima među mladima i omladinskim organizacijama. Za Crnu Goru, Akademija treba da stavi snažan naglasak na izgradnju samopouzdanja, povećanje vidljivosti i dostupnosti liderskih uloga i pružanje konkretnih primjera kako žene mogu ući u upravljanje sportom, organizaciju događaja, trenerski rad i vođenje projekata. Mentorstvo, učenje među vršnjakinjama i praktične vježbe mogu biti posebno važni u ovom kontekstu.

7.3. Uporedne pouke iz ankete i benčmarkinga

Objedinjena analiza ankete i benčmarkinga ukazuje na nekoliko uporednih pouka:

- Razvoj liderstva treba da polazi od stvarnih životnih okolnosti žena. U svim zemljama, žene se suočavaju sa porodičnim obavezama, vremenskim ograničenjima, stereotipima i organizacionim preprekama. Obuka treba da prizna ove okolnosti i ponudi praktična rješenja, umjesto da pretpostavlja da žene mogu jednostavno preuzeti dodatne obaveze bez podrške.
- Liderstvo treba predstaviti kao širok i dostupan koncept. Mnoge žene se možda ne prepoznaju odmah kao „liderke“, posebno ako nikada nijesu obavljale formalne pozicije. Akademija stoga treba da objasni da liderstvo može obuhvatiti i organizovanje događaja, motivisanje drugih, trenerski rad, mentorstvo, komunikaciju sa zajednicom, vođenje male inicijative, podršku drugim ženama ili predstavljanje učesnica unutar kluba.
- Praktično učenje je od suštinskog značaja. Anketa je identifikovala jasne potrebe u finansijskom upravljanju, dizajnu sportskih događaja i održivosti. Dobre prakse pokazuju da uspješne inicijative često pružaju praktične alate, šablone, radionice, mentorstvo ili direktne mogućnosti za preuzimanje uloga. WELEAD moduli stoga treba da uključe vježbe, studije slučaja, kontrolne liste, akcione planove i praktične zadatke.
- Studije slučaja treba koristiti kao centralnu metodu učenja. 16 dobrih praksi nudi primjere iz različitih konteksta i nivoa: inicijative u zajednici, nacionalne strategije, liderske akademije, mehanizme finansiranja, inkluzivne sportske programe, digitalne alate i kampanje. Ovi primjeri mogu pomoći učesnicama da razumiju da se liderstvo žena može promovisati na mnogo različitih načina.
- Komunikaciju treba tretirati kao lidersku kompetenciju. Ispitanice u anketi pokazale su izraženu svijest o značaju komunikacije, dok su prakse iz benčmarkinga uvijek iznova koristile komunikaciju, vidljivost, kampanje, pripovijedanje, društvene mreže i javne događaje za suočavanje sa stereotipima i promovisanje ženskog sporta. Ovo podržava odluku da se komunikacija integriše u module liderstva, dizajna događaja i dizajna projekata.
- Jačanje organizacionih kapaciteta mora pratiti osnaživanje žena. Prakse poput Women4Sport, YOULEAD, SWOST, FIGAP i strategije ženskog fudbala pokazuju da su organizacijama potrebni alati, politike, praćenje, strategije i mehanizmi finansiranja. WELEAD stoga treba da pruži podršku ne samo učesnicama, već i trenericama, predavačima i organizacijama u sportu u zajednici.
- WELEAD akademija treba da kombinuje zajednički evropski okvir sa lokalnim prilagođavanjem. Sedam modula treba da pruži zajedničke ishode učenja za sva pilot-područja, dok primjere, diskusije, vježbe i planove sprovođenja treba prilagoditi specifičnim potrebama u partnerskim zemljama.

7.4. Uporedne pouke za dizajn obuke

Uporedna analiza potvrđuje da WELEAD akademija treba da bude osmišljena kao praktičan, inkluzivan i na dokazima zasnovan program obuke. Obuka treba da odgovori na zajedničke potrebe u sve četiri zemlje, uz dovoljno fleksibilnosti za lokalno prilagođavanje.

Sljedeće implikacije posebno su značajne za dizajn obuke:

1. Modul o rodnim jazovima treba da kombinuje nalaze ankete, kontekst politika i lična iskustva žena u sportu;
2. Modul o studijama slučaja treba da koristi 16 analiziranih dobrih praksi kao praktične primjere za učenje;
3. Modul o dizajnu sportskih događaja treba da pomogne učesnicama da razviju stvarne koncepte događaja za žene i porodice;
4. Modul o liderstvu treba da uključi lični razvoj, samopouzdanje, komunikaciju, ulogu uzora i podršku vršnjakinja;
5. Modul o sportu u zajednici treba da poveže lokalno djelovanje zajednice sa evropskim i međunarodnim sportskim okvirima;
6. Modul o finansijskom upravljanju treba da bude usmjeren na jednostavno budžetiranje, izvore finansiranja, partnerstva i održivost; i
7. Modul o dizajnu projekata treba da pomogne učesnicama da ideje pretoče u strukturirane inicijative sa ciljevima, aktivnostima, evaluacijom i priznavanjem kompetencija.

U cjelini, uporedna analiza pokazuje da WELEAD ne treba samo da prenosi znanje, već i da pripremi žene i organizacije u sportu u zajednici za djelovanje. Akademija treba da pomogne učesnicama da razumiju prepreke, uče iz dobrih praksi, izgrade lidersko samopouzdanje, osmisle inkluzivne sportske aktivnosti, djelotvorno komuniciraju, upravljaju resursima i razviju održive puteve za liderstvo žena u sportu.

8. Preporuke za WELEAD akademiju

Nalazi WELEAD ankete i benčmarkinga 16 dobrih praksi pružaju jasnu osnovu za dizajn WELEAD akademije. Akademija treba da odgovori na glavne prepreke, nedostatke i potrebe identifikovane kroz istraživački proces, uz istovremeno oslanjanje na uspješne modele koji su već sprovedeni u različitim evropskim i međunarodnim kontekstima.

Preporuke predstavljene u ovom dijelu organizovane su u šest oblasti: opšte preporuke za WELEAD akademiju; preporuke za trenerice i predavače; preporuke za učesnice; preporuke za organizacije u sportu u zajednici; preporuke na nivou sistema i politika; i preporuke za dizajn materijala za obuku. Zajedno, ove preporuke imaju za cilj da obezbijede da WELEAD akademija bude praktična, inkluzivna, zasnovana na dokazima i direktno relevantna za stvarnost žena u sportu u zajednici, uz istovremeno prepoznavanje širih organizacionih, institucionalnih i političkih uslova neophodnih za održivu promjenu.

8.1. Opšte preporuke

WELEAD akademija treba da bude osmišljena kao praktičan i participativan program obuke, a ne samo kao teorijski kurs. Anketa je pokazala da su ženama potrebne konkretne vještine u oblastima poput dizajna sportskih događaja, finansijskog upravljanja, planiranja održivosti, komunikacije i dizajna projekata. Benčmarking je takođe potvrdio da uspješne inicijative obično kombinuju obuku sa praktičnim alatima, mentorstvom, uzorima, stvarnim aktivnostima i organizacionom podrškom. Zbog toga svaki modul obuke treba da uključi kombinaciju kratkih teorijskih sadržaja, praktičnih primjera, studija slučaja, diskusije, samorefleksije i praktičnih vježbi. Učesnice treba podsticati da povežu sadržaj obuke sa sopstvenim sportskim okruženjem, zajednicama i mogućim budućim liderskim ulogama.

WELEAD akademija takođe treba da bude inkluzivna i pristupačna. Uzorak u anketi obuhvatio je žene različitih starosnih dobi, nivoa obrazovanja, radnog statusa, sportskog iskustva i liderskog iskustva. Obuka stoga treba da koristi jasan jezik, praktične primjere i fleksibilne metode prikladne i za žene koje već imaju lidersko iskustvo i za one koje tek počinju da razmišljaju o liderskim ulogama.

WELEAD akademija treba da se bavi i individualnim osnaživanjem i organizacionom promjenom. Ženama je potrebno samopouzdanje, znanje i vještine, ali sportske organizacije takođe treba da pruže mogućnosti, podršku, vidljivost i inkluzivne strukture. Obuka stoga treba da pokaže kako žene mogu razviti sopstvene liderske puteve, uz istovremeno podsticanje sportskih organizacija da stvore okruženja u kojima liderstvo žena može da raste.

Na kraju, Akademija treba da koristi 16 analiziranih dobrih praksi kao aktivan resurs za učenje. Ovi primjeri ne treba da ostanu samo u izvještaju. Treba ih pretočiti u studije slučaja, grupne vježbe, pitanja za diskusiju i praktične modele koje učesnice mogu prilagoditi sopstvenim zemljama i lokalnim kontekstima.

8.2. Preporuke za trenere i predavače

Treneri i predavači imaće centralnu ulogu u WELEAD akademiji. Oni ne treba samo da sprovode module obuke, već i da djeluju kao facilitatori, mentori, uzori i multiplikatori rodno osjetljive sportske prakse:

- Trenerice i predavači treba da budu pripremljeni da razumiju rodno specifične prepreke sa kojima se žene suočavaju u sportskom liderstvu. One obuhvataju porodične obaveze, nedostatak vremena, rodne stereotipe, nedostatak organizacione podrške, ograničene mogućnosti, finansijska ograničenja i nedostatak samopouzdanja. Sprovođenje obuke treba da prizna ove prepreke i izbjegne stavljanje odgovornosti isključivo na pojedinačne žene.

- Treneri i predavači treba da koriste participativne metode koje pružaju podršku. Mnoge žene možda imaju liderski potencijal, ali ograničeno lidersko iskustvo. Predavači stoga treba da stvore bezbjedno okruženje za učenje u kojem se učesnice osjećaju slobodno da dijele iskustva, postavljaju pitanja, uvježbavaju liderske zadatke i promišljaju o sopstvenim snagama i potrebama.
- Treneri i predavači treba da integrišu komunikaciju i vidljivost u razvoj liderstva. Anketa je pokazala da ispitanice snažno prepoznaju značaj komunikacije za povećanje učešća žena u sportu. Treba da pomognu učesnicama da uvježbaju kako da predstave ideje, motivišu druge, komuniciraju sa porodicama i lokalnim zajednicama, koriste društvene mreže i sarađuju sa zainteresovanim stranama.
- Treneri i predavači treba da podrže praktičnu primjenu. Svaki modul treba da uključi vježbe koje učesnicama omogućavaju da primijene naučeno. Primjeri obuhvataju identifikovanje rodnih prepreka u sportskoj organizaciji, analizu dobre prakse, pripremu plana događaja, izradu budžeta, osmišljavanje komunikacijske poruke ili razvoj jednostavne projektne ideje.
- Treneri i predavači treba da koriste rodno osjetljive i inkluzivne pristupe. Ovo obuhvata svijest o stereotipima, komunikaciju sa poštovanjem, zaštitu, prilagođavanje različitim sposobnostima i porijeklu, kao i prepoznavanje potreba žena u različitim životnim fazama. Prakse iz benčmarkinga pokazale su da inkluzivna i rodno osjetljiva obuka može unaprijediti učešće, samopouzdanje i zadržavanje učesnica.
- Treneri i predavači treba da pomognu učesnicama da prepoznaju sopstvene kompetencije. Mnoge žene razvijaju vrijedne vještine kroz sport, volontiranje, porodične obaveze, rad u zajednici i neformalno liderstvo. Predavači treba da pomognu učesnicama da identifikuju ove kompetencije i povežu ih sa budućim liderskim, trenerskim, organizacionim ili karijernim putevima.

8.3. Preporuke za učesnice

WELEAD akademija treba da pomogne učesnicama da se prepoznaju kao potencijalne liderke u sportu, čak i ako ranije nijesu obavljale formalne liderske pozicije. Liderstvo treba predstaviti kao širok koncept koji obuhvata motivisanje drugih, organizovanje aktivnosti, podršku učesnicama, komunikaciju sa zajednicama, vođenje malih projekata, trenerski rad, mentorstvo i doprinos odlučivanju:

- Učesnice treba podsticati da promišljaju o sopstvenim postojećim snagama i iskustvima. Anketa je pokazala da mnoge žene već iskazuju samopouzdanje u pogledu liderskih kompetencija, komunikacije i razumijevanja društvene vrijednosti sporta. WELEAD akademija treba da im pomogne da prepoznaju ove snage i koriste ih kao osnovu za budući razvoj liderstva.
- Učesnicama treba pružiti podršku da identifikuju prepreke u sopstvenom kontekstu. Ove prepreke mogu obuhvatiti nedostatak vremena, porodične obaveze, ograničenu podršku organizacija, rodne stereotipe, finansijska ograničenja ili nedostatak mogućnosti. Identifikovanjem ovih prepreka, učesnice mogu bolje razumjeti kakva podrška, planiranje i organizaciona promjena su potrebni.
- Učesnice treba da razviju praktične liderske vještine. One treba da obuhvate samopouzdanje, odlučivanje, timski rad, upravljanje konfliktima, komunikaciju, javni nastup, uključivanje zainteresovanih strana, planiranje događaja, budžetiranje i dizajn projekata. Fokus treba da bude na vještinama koje se mogu direktno primijeniti u okruženju sporta u zajednici.
- Učesnice treba da uče iz stvarnih primjera. 16 dobrih praksi pruža modele liderstva žena, osnaživanja kroz sport, inkluzivnih aktivnosti, mentorstva, kampanja podizanja svijesti, reforme upravljanja i mehanizama finansiranja. Ovi primjeri

mogu pomoći učesnicama da razumiju da liderski putevi mogu poprimiti različite oblike i mogu početi od malih lokalnih aktivnosti.

- Učesnice treba podsticati da razviju lični akcioni plan. Na kraju Akademije, svaka učesnica treba da bude u stanju da definiše realistične naredne korake. Oni mogu obuhvatiti preuzimanje uloge u klubu, pomoć u organizaciji sportskog događaja, angažovanje kao pomoćna trenerica, priključivanje odboru, podršku inicijativi usmjerenoj na žene, apliciranje za finansiranje ili nastavak obrazovanja u oblasti sportskog liderstva.
- Učesnicama treba pružiti podršku kroz učenje među vršnjakinjama i međusobno podsticanje. Anketa je pokazala da su lične mreže i uzori značajni. WELEAD akademija stoga treba da stvori mogućnosti za učesnice da razmjenjuju iskustva, pružaju podršku jedna drugoj i izgrade zajednicu žena zainteresovanih za sportsko liderstvo.

8.4. Preporuke za sportske organizacije u zajednici

Sportske organizacije u zajednici od suštinskog su značaja za uspjeh razvoja liderstva žena. One pružaju lokalno okruženje u kojem žene učestvuju, volontiraju, treniraju, organizuju događaje i potencijalno postaju liderke. Međutim, nalazi ankete pokazuju da nedostatak organizacione podrške i nedostatak mogućnosti ostaju značajne prepreke:

- Sportske organizacije u zajednici treba aktivno da identifikuju i pozivaju žene na liderske puteve. Mnoge žene se možda neće prijaviti za liderske uloge ukoliko nijesu direktno podstaknute, podržane ili mentorisane. Organizacije stoga treba da prepoznaju neformalni liderski potencijal i stvore ulazne tačke poput uloga pomoćnih trenerica, koordinatorki događaja, volonterskih liderskih zadataka, učešća u odborima ili mogućnosti mentorstva.
- Organizacije treba da smanje praktične prepreke učešću. Budući da su porodične obaveze i nedostatak vremena bile najčešće navedene prepreke, organizacije treba da razmotre fleksibilno zakazivanje, podijeljene odgovornosti, događaje prilagođene porodicama, realističnu podjelu zadataka i podržavajuće okruženje za žene sa obavezama brige o drugima.
- Organizacije treba da ojačaju vidljivost žena u sportu. Liderke, trenerice, organizatorke, sportistkinje, volonterke i uzori treba da budu predstavljeni u komunikacijskim materijalima, na društvenim mrežama, na događajima i u lokalnim kampanjama. Veća vidljivost može pomoći u suprostavljanju stereotipima i inspirisati druge žene i djevojčice da učestvuju.
- Organizacije treba da usvoje rodno osjetljive prakse. Ovo može obuhvatiti preispitivanje internih pravila, komunikacije, regrutovanja, planiranja događaja, upravljanja volonterima i struktura odlučivanja. Alati iz dobrih praksi, poput modela samoprocjene, akcionih planova, oznaka kvaliteta ili kontrolnih lista za upravljanje, mogu podržati ovaj proces.
- Organizacije u sportu u zajednici treba da sarađuju sa lokalnim zainteresovanim stranama. Škole, opštine, nevladine organizacije, ženske organizacije, rehabilitacioni centri, klubovi, savezi, porodice i grupe u zajednici mogu podržati učešće i liderstvo žena. Partnerstva su posebno značajna za dosezanje žena sa manje mogućnosti, nezaposlenih ili neaktivnih žena, žena sa invaliditetom, majki, mladih žena i žena iz marginalizovanih zajednica.
- Organizacije treba da podrže mogućnosti praktičnog učenja nakon WELEAD akademije. WELEAD obuku treba da prate stvarne mogućnosti za primjenu stečenih kompetencija. Na primjer, učesnice se mogu uključiti u planiranje i realizaciju sportskih događaja, podršku aktivnostima u zajednici, testiranje komunikacijskih kampanja, pripremu jednostavnih budžeta ili doprinos projektnim idejama.

Organizacije treba da razumiju da liderstvo žena nije samo cilj rodne ravnopravnosti,

već i prilika za jačanje kapaciteta. Uključivanjem više žena u liderstvo, organizacije u sportu u zajednici mogu postati inkluzivnije, bolje povezane sa zajednicama i prilagodljivije različitim ciljnim grupama i bolje pripremljene za promovisanje sporta za sve.

8.5. Preporuke na nivou sistema i politika

Pored preporuka koje su direktno povezane sa WELEAD akademijom, nalazi ukazuju na to da održiv napredak u liderstvu žena u sportu zahtijeva djelovanje na organizacionom, institucionalnom i političkom nivou. Sljedeće preporuke treba shvatiti kao indikativne mjere koje se mogu prilagoditi pravnim okvirima, sportskim sistemima i institucionalnim nadležnostima svake partnerske zemlje. Njihovo sprovođenje zahtijevalo bi dalje konsultacije sa javnim organima, sportskim upravljačkim tijelima, institucijama za rodnu ravnopravnost i drugim relevantnim zainteresovanim stranama.

Regulatorni, politički i upravljački okviri

- Razmotriti uvođenje mjerljivih ciljeva rodne uravnoteženosti ili mehanizama zasnovanih na kvotama, poput minimalnog praga zastupljenosti od 30%, tamo gdje to podržava relevantan pravni i institucionalni okvir.
- Preispitati postojeće sportsko zakonodavstvo, statute i interne propise kako bi se identifikovale odredbe ili organizacione prakse koje mogu nenamjerno ograničavati pristup žena liderskim ulogama i ulogama odlučivanja.
- Promovisati transparentne i rodno osjetljive procedure izbora, nominacije, imenovanja i regrutovanja unutar sportskih organizacija.
- Podsticati sportske organizacije da usvoje interne politike rodne ravnopravnosti i akcione planove kojima se podržava zastupljenost žena u upravljanju, liderstvu i procesima kreiranja politika.
- Odrediti kontakt osobu, komisiju ili odgovorno tijelo za rodnu ravnopravnost unutar relevantnih sportskih institucija i krovnih organizacija.
- Uspostaviti mehanizme praćenja radi procjene zastupljenosti žena na trenerskim, rukovodećim, upravljačkim pozicijama i pozicijama odlučivanja.

Finansiranje i institucionalna podrška

- Integrisati principe rodno odgovornog budžetiranja u javne i organizacione mehanizme finansiranja sporta.
- Razviti posebne mogućnosti finansiranja za sportske inicijative koje vode žene, programe liderstva žena i aktivnosti rodne ravnopravnosti u sportu.
- Podsticati tijela za finansiranje da uključe mjerljive kriterijume rodne ravnopravnosti u javne pozive, šeme dodjele sredstava, procedure izvještavanja i evaluaciju projekata.
- Pružiti organizacionu i tehničku podršku sportskim klubovima i udruženjima koji nastoje da unaprijede učešće i liderstvo žena.
- Jačati partnerstva između javnih organa, sportskih organizacija, obrazovnih institucija, organizacija civilnog društva, tijela za rodnu ravnopravnost i ženskih organizacija.

Obrazovanje, obuka i zaštita

- Razviti prilagođene programe liderstva, mentorstva i profesionalnog razvoja za žene u sportu.
- Obezbijediti obuku o uvođenju rodne perspektive za zaposlene, osoblje, trenerice, menadžere i donosioce odluka unutar javnih organa i sportskih organizacija.
- Ojačati edukaciju o prevenciji rodno zasnovanog nasilja, uznemiravanja i diskriminacije u sportu.
- Promovisati politike zaštite, kodekse ponašanja i dostupne mehanizme prijavljivanja koji štite sportiste/sportistkinje, učesnice, zaposlene i volontere.
- Podržati kontinuirani profesionalni razvoj trenerica, predavača, menadžera i donosilaca odluka u oblasti rodno osjetljivih i inkluzivnih sportskih praksi.
- Podsticati inicijative mentorstva, vršnjačke podrške i uzora koje pomažu ženama da

uđu i napreduju na liderskim putevima.

Mediji i javno angažovanje

- Razviti kampanje za podizanje javne svijesti koje ističu postignuća sportistkinja, trenerica, menadžerki, službenica i liderki u sportu.
- Povećati vidljivost ženskog sporta i žena u sportskom liderstvu putem institucionalne komunikacije, tradicionalnih medija i digitalnih platformi.
- Pružiti smjernice i obuku medijskim profesionalcima o rodno osjetljivom i uravnoteženom izvještavanju o ženskom sportu.
- Koristiti sportske događaje i aktivnosti u zajednici za suočavanje sa rodnim stereotipima i podizanje svijesti o rodno zasnovanom nasilju i diskriminaciji u sportu.
- Promovisati pozitivne i raznovrsne ženske uzore koji mogu podstaći druge žene i djevojčice da učestvuju u sportu i razmotre buduće liderske uloge.

8.6. Preporuke za izradu materijala za obuku

WELEAD komplet za jačanje kapaciteta treba da pretoči nalaze istraživanja u pristupačne i praktične materijale za obuku. Svaki modul treba da uključi ciljeve učenja, kratak teorijski sadržaj, primjere iz dobrih praksi, praktične vježbe, pitanja za promišljanje i elemente evaluacije.

Materijali treba da budu osmišljeni za kombinovanu realizaciju putem Moodle platforme i obuke uživo. Onlajn materijali treba da budu koncizni, vizuelno jasni i jednostavni za korišćenje. Sesije uživo treba da budu usmjerene na interakciju, praksu, diskusiju i grupni rad.

Svaki modul takođe treba da uključi najmanje jedan praktičan rezultat. Na primjer:

- Modul 1 može uključiti kontrolnu listu za promišljanje o rodnim jazovima;
- Modul 2 može uključiti šablon za analizu studije slučaja;
- Modul 3 može uključiti šablon za planiranje sportskog događaja;
- Modul 4 može uključiti lični plan liderstva i komunikacije;
- Modul 5 može uključiti mapu angažovanja zajednice;
- Modul 6 može uključiti jednostavan šablon budžeta; i
- Modul 7 može uključiti mini koncept projekta i samoprocjenu kompetencija.

Materijali za obuku treba, gdje god je moguće, da koriste primjere iz svih partnerskih zemalja. Ovo će ojačati evropsku i međudržavnu dimenziju WELEAD akademije i omogućiti učesnicama da uče iz različitih konteksta.

Na kraju, komplet za jačanje kapaciteta treba da bude osmišljen tako da omogući buduću upotrebu i nakon početnih aktivnosti projekta. Materijali treba da budu prenosivi, prilagodljivi i korisni za organizacije u sportu u zajednici, trenerice, predavače i učesnice u različitim zemljama i sportskim kontekstima.

9. Direktne implikacije za module obuke

Istraživački izvještaj pruža direktan doprinos dizajnu sedam WELEAD modula obuke. Moduli treba da odgovore na glavne nedostatke identifikovane kroz anketu i da koriste 16 analiziranih dobrih praksi kao praktične primjere i resurse za učenje. Svaki modul treba da uključi ciljeve učenja, očekivane ishode učenja, kratak teorijski sadržaj, praktične vježbe, primjere iz dobrih praksi i elemente evaluacije. Zajedno, sedam modula treba da čine koherentan put obuke koji podržava učesnice, trenerice, predavače i organizacije u sportu u zajednici u jačanju liderstva žena u sportu.

9.1. Glavni nedostaci u oblasti rodne ravnopravnosti i liderstva žena u sportu (Modul 1)

Ovaj modul treba da upozna učesnice sa glavnim rodnim jazovima i preprekama koje utiču na liderstvo žena u sportu. Anketa je pokazala da su ispitanice generalno svjesne rodnih stereotipa i nejednakosti, ali manje upoznate sa postojećim politikama, inicijativama i institucionalnim mjerama koje promovišu rodnu ravnopravnost u sportu. Takođe je pokazala da su porodične obaveze, nedostatak vremena, rodni stereotipi, nedostatak organizacione podrške i nedostatak mogućnosti među najznačajnijim preprekama.

Modul stoga treba da pomogne učesnicama da razumiju razliku između individualnih, organizacionih, kulturnih i strukturnih prepreka. Takođe treba da objasni kako je liderstvo žena u sportu pod uticajem širih društvenih očekivanja, obaveza brige o drugima, pristupa mogućnostima, vidljivosti i organizacione kulture.

Predloženi sadržaj treba da obuhvati:

- rodnu ravnopravnost u sportu: osnovne pojmove i definicije;
- nedovoljnu zastupljenost žena u liderskim ulogama i ulogama odlučivanja;
- glavne prepreke identifikovane putem WELEAD ankete;
- rodne stereotipe i njihov uticaj na učešće i liderstvo;
- organizacionu podršku i liderske mogućnosti;
- primjere politika i inicijativa rodne ravnopravnosti u sportu; i
- promišljanje o nacionalnom i lokalnom kontekstu.

Modul treba da koristi nalaze ankete kao polaznu tačku za diskusiju. Učesnice mogu uporediti glavne prepreke identifikovane u skupu podataka sa sopstvenim iskustvima i lokalnom stvarnošću. Ovo će im pomoći da razumiju da liderski jazovi nijesu samo lične prirode, već su povezani i sa organizacionim i strukturnim uslovima.

Praktičan rezultat ovog modula mogla bi biti kontrolna lista za promišljanje o rodnim jazovima, u kojoj učesnice identifikuju najrelevantnije prepreke u sopstvenoj sportskoj organizaciji ili zajednici i predlažu početne ideje za njihovo rješavanje.

9.2. Studije slučaja i dobre prakse liderstva žena kroz sport (Modul 2)

Ovaj modul treba da bude izgrađen oko 16 dobrih praksi prikupljenih kroz proces benčmarkinga. Svrha je da se učesnicama pokaže kako su različite organizacije i inicijative na praktičan način rješavale pitanja rodne ravnopravnosti, liderstva žena, osnaživanja, inkluzije, učešća u sportu, upravljanja i jačanja kapaciteta.

Rezultati benčmarkinga pokazuju da ne postoji jedinstven model za promovisanje liderstva žena u sportu. Dobre prakse obuhvataju sportske programe za djevojčice kroz škole, sportske formate usmjerene na žene, liderske akademije, strategije ženskog fudbala, inkluzivne sportske programe za žene sa invaliditetom, kampanje protiv nasilja nad ženama, modele mentorstva, alate za samoprocjenu, inicijative upravljanja i mehanizme finansiranja.

Predloženi sadržaj treba da obuhvati:

- uvod u proces benčmarkinga;
- pregled 16 WELEAD dobrih praksi;
- vrste dobrih praksi: prakse u zajednici, obrazovne, prakse u oblasti politika, upravljanja, inkluzije, podizanja svijesti i digitalnih alata;
- faktore uspjeha identifikovane u praksama;
- izazove i naučene lekcije;
- prenosivost dobrih praksi na WELEAD zemlje; i
- kako prilagoditi dobru praksu lokalnom kontekstu.

Modul ne treba samo opisno da predstavi dobre prakse. Treba da ih koristi kao slučajeve za učenje. Učesnice treba da analiziraju odabrane prakse, identifikuju šta ih je učinilo uspješnim, diskutuju o tome šta bi se moglo prenijeti u njihov kontekst i promišljaju o mogućim prilagođavanjima.

Praktičan rezultat ovog modula mogao bi biti šablon za analizu studije slučaja, u kojem učesnice procjenjuju jednu dobru praksu prema ciljnoj grupi, problemu na koji odgovara, aktivnostima, faktorima uspjeha, prenosivosti i relevantnosti za sopstvenu zajednicu.

9.3. Dizajniranje i organizacija sportskih događaja namijenjenih ženama (Modul 3)

Ovaj modul je posebno značajan jer WELEAD projekat predviđa da će polaznice postati aktivne organizatorke sportskih događaja namijenjenih drugim ženama i njihovim porodicama. Rezultati ankete pokazali su da je dizajn i organizacija sportskih događaja jedna od oblasti u kojoj je potrebna dodatna praktična obuka.

Modul treba da pruži smjernice korak po korak o tome kako osmisliti, pripremiti, sprovesti i evaluirati sportski događaj za žene u zajednici. Treba da pomogne učesnicama da od ideje dođu do realističnog plana događaja koji se može sprovesti u njihovom lokalnom kontekstu.

Predloženi sadržaj treba da obuhvati:

- svrhu i vrste sportskih događaja u zajednici namijenjenih ženama;
- identifikovanje ciljnih grupa i potreba zajednice;
- definisanje ciljeva događaja i očekivanih rezultata;
- odabir aktivnosti i njihovo prilagođavanje različitim učesnicama;
- planiranje logistike, lokacije, opreme, vremenskog plana i uloga;
- koordinaciju volontera i osoblja;
- upravljanje rizicima i zaštitu;
- dizajn događaja prilagođen porodicama i inkluzivnost;
- komunikaciju i promociju događaja; i
- evaluaciju i praćenje nakon događaja.

Dobre prakse pružaju nekoliko korisnih primjera za ovaj modul. Catch'n Serve Ball pokazuje kako se sportski format može prilagoditi potrebama žena. Kick mit Wien pokazuje vrijednost pristupačnog, lako dostupnog učešća. „Hits only for the Ball“ pokazuje kako sportski događaji mogu nositi i društvene poruke i kampanje podizanja svijesti. Inkluzivni program Catch'n Serve Ball pokazuje kako se događaji mogu prilagoditi ženama sa invaliditetom.

Praktičan rezultat ovog modula mogao bi biti šablon za planiranje sportskog događaja, koji uključuje ciljeve događaja, ciljnu grupu, aktivnosti, uloge, resurse, komunikacijski plan, razmatranja u vezi sa rizicima i kriterijume evaluacije.

9.4. Liderstvo u sportu, lični razvoj i komunikacija (Modul 4)

Ovaj modul treba da bude usmjeren na lični razvoj liderstva i komunikaciju kao osnovnu lidersku kompetenciju. Anketa je pokazala relativno visoke samoprocijenjene liderske i komunikacijske kompetencije, ali je takođe otkrila da mnoge žene nikada nijesu imale lidersku ulogu u sportu. Ovo ukazuje na jaz između liderskog potencijala i stvarnog liderskog učešća.

Modul stoga treba da pomogne učesnicama da prepoznaju sopstveni liderski potencijal, izgrade samopouzdanje i razumiju kako se liderstvo može ispoljiti na različite načine. Liderstvo ne treba predstavljati samo kao obavljanje formalne pozicije. Treba da obuhvati i motivisanje drugih, organizovanje aktivnosti, podršku učesnicama, komunikaciju sa zainteresovanim stranama, ulogu uzora i doprinos odlučivanju.

Komunikaciju treba integrisati u ovaj modul jer je anketa pokazala da ispitanice snažno prepoznaju značaj komunikacije za povećanje učešća žena u sportu. Komunikacija je od suštinskog značaja za motivisanje učesnica, promovisanje sportskih inicijativa, uključivanje porodica i zajednica, saradnju sa zainteresovanim stranama i povećanje vidljivosti žena u sportu.

Predloženi sadržaj treba da obuhvati:

- različita značenja liderstva u sportu u zajednici;
- lične liderske snage i samopouzdanje;
- odlučivanje i odgovornost;
- timski rad i motivaciju;
- upravljanje konfliktima;
- ulogu uzora i mentorstvo;
- komunikaciju kao lidersku vještinu;
- komunikaciju sa ženama, porodicama, mladima, volonterima i zainteresovanim stranama;
- javni nastup i predstavljanje sportskih inicijativa;
- korišćenje društvenih mreža i lokalnih medija; i
- vidljivost ženskog sporta i liderki.

Modul treba da koristi participativne metode poput samorefleksije, igranja uloga, grupne diskusije i praktičnih komunikacijskih vježbi. Učesnice treba da uvježbaju predstavljanje inicijative, objašnjavanje značaja učešća žena i komunikaciju sa različitim ciljnim grupama.

Praktičan rezultat ovog modula mogao bi biti lični plan liderstva i komunikacije, u kojem svaka učesnica definiše sopstvene liderske snage, oblasti za razvoj, ključne poruke, ciljnu publiku i naredne korake.

9.5. Sport u zajednici na međunarodnom nivou i angažovanje zajednice (Modul 5)

Ovaj modul treba da poveže lokalni sport u zajednici sa širim evropskim i međunarodnim okvirima. Anketa je pokazala da ispitanice dobro razumiju ulogu sporta u zajednici u socijalnoj inkluziji i osnaživanju, ali su navele slabije razumijevanje toga kako se inicijative u sportu u zajednici povezuju na nivou EU i međunarodnom nivou.

Modul stoga treba da objasni kako su lokalne sportske inicijative povezane sa širim prioritetima poput rodne ravnopravnosti, socijalne inkluzije, sporta za sve, zdravlja, razvoja zajednice i evropske saradnje. Treba da pomogne učesnicama da razumiju da sport u zajednici nije izolovana lokalna aktivnost, već dio šire oblasti politika, finansiranja, umrežavanja i međunarodne razmjene.

Predloženi sadržaj treba da sadrži:

- koncept i vrijednost sporta u zajednici;
- sport za sve i inkluzivno učešće;
- sport u zajednici kao alat za socijalnu inkluziju i osnaživanje;
- liderstvo žena u lokalnim sportskim zajednicama;
- mapiranje zajednice i uključivanje zainteresovanih strana;
- evropske i međunarodne inicijative u sportu u zajednici;
- saradnju sa školama, opštinama, nevladinim organizacijama, klubovima i savezima;
- primjere sportskih inicijativa zasnovanih na zajednici; i
- prilagođavanje međunarodnih primjera lokalnoj stvarnosti.

Prakse iz benčmarkinga pružaju korisne primjere angažovanja zajednice, poput Her Game Basketball, kick mit Wien, Festivala ženskog fudbala, Catch'n Serve Ball i inkluzivnih sportskih aktivnosti za žene sa invaliditetom. Ovi primjeri pokazuju kako sport u zajednici može uključiti porodice, škole, lokalne zajednice, klubove, nevladine organizacije i javne institucije.

Praktičan rezultat ovog modula mogla bi biti mapa angažovanja zajednice, u kojoj učesnice identifikuju lokalne zainteresovane strane, moguće partnere, ciljne grupe, dostupne resurse i mogućnosti za promovisanje učešća i liderstva žena kroz sport.

9.6. Finansijsko upravljanje i poslovno planiranje u sportu (Modul 6)

Ovaj modul treba da odgovori na jednu od najjasnijih potreba za obukom identifikovanih u anketi. Finansijsko upravljanje i održivost bili su najniže ocijenjena tematska oblast, sa posebno niskim samopouzdanjem u identifikovanju izvora finansiranja i pripremi budžeta za sportske inicijative.

Modul treba da bude osmišljen na jednostavan i praktičan način. Njegova svrha nije da učesnice osposobi kao finansijske stručnjake, već da im pomogne da razumiju osnovne finansijske koncepte i primijene ih na manje aktivnosti, događaje i projekte u sportu u zajednici.

Predloženi sadržaj treba da sadrži:

- osnovne finansijske koncepte u sportu u zajednici;
- identifikovanje troškova i resursa;
- pripremu jednostavnog budžeta;
- izvore prihoda i mogućnosti finansiranja;
- lokalna partnerstva i sponzorstvo;
- javne pozive i male grantove;
- evropske mogućnosti finansiranja;
- planiranje održivosti;
- finansijsku odgovornost i transparentnost; i
- osnovno poslovno planiranje za sportske inicijative.

Modul treba da koristi praktične vježbe, a ne tehničku finansijsku teoriju. Učesnice treba da nauče kako da procijene troškove, identifikuju moguće resurse, pripreme jednostavan budžet za događaj ili projekat i razmisle o tome kako aktivnost može nastaviti da postoji nakon početne podrške. Dobre prakse poput FIGAP i FAMS posebno su relevantne za ovaj modul jer pokazuju značaj mehanizama finansiranja, jačanja kapaciteta, održivosti i podrške sportskim inicijativama koje vode žene.

Praktičan rezultat ovog modula mogao bi biti jednostavan budžet i plan održivosti, u kojem učesnice izračunavaju očekivane troškove, identifikuju moguće izvore prihoda ili podrške i predlažu mjere za dugoročan nastavak sportske inicijative.

9.7. Dizajn projekata, evaluacija i priznavanje kompetencija (Modul 7)

Ovaj modul treba da pomogne učesnicama da ideje pretoče u strukturirane sportske inicijative ili male projekte. Takođe treba da poveže dizajn projekata sa evaluacijom, ishodima učenja, priznavanjem kompetencija i karijernim putevima.

Anketa je pokazala da se ispitanice generalno osjećaju sposobnim da promišljaju o sopstvenom učenju i ličnom razvoju, ali mnogima može biti potrebna podrška da kompetencije pretoče u konkretne naredne korake. WELEAD akademija stoga treba da pomogne učesnicama da razumiju šta su naučile, kako to mogu primijeniti i kako to može podržati buduće liderske uloge.

Predloženi sadržaj treba da obuhvati:

- identifikovanje problema ili potrebe u zajednici;
- definisanje ciljeva projekta;
- identifikovanje ciljnih grupa;
- planiranje aktivnosti i rezultata;
- utvrđivanje jednostavnih indikatora;
- osnovno praćenje i evaluaciju;

- prikupljanje povratnih informacija od učesnica;
- izvještavanje i učenje na osnovu rezultata;
- prepoznavanje kompetencija razvijenih kroz sport;
- povezivanje ishoda učenja sa znanjima, vještinama i kompetencijama usklađenim sa EQF; i
- lično planiranje karijere i liderskog puta.

Ovaj modul treba da bude direktno povezan sa upitnicima za evaluaciju koji će biti razvijeni u okviru aktivnosti T2.7. Učesnice treba da razumiju da evaluacija nije samo administrativni zahtjev, već i način prepoznavanja učenja, unapređenja aktivnosti i pokazivanja uticaja. Dobre prakse poput YOULEAD, SWOST, TWOST, Women4Sport i FIGAP pružaju korisne primjere strukturiranog dizajna projekata, alata, evaluacije, akcionih planova, praćenja i organizacionog razvoja.

Praktičan rezultat ovog modula mogao bi biti mini koncept projekta i samoprocjena kompetencija, u kojem učesnice definišu malu inicijativu, njene ciljeve, ciljnu grupu, aktivnosti, očekivane rezultate, metod evaluacije i kompetencije koje očekuju da razviju ili primijene.

9.8. Logika obuke u cjelini

Sedam modula treba da bude osmišljeno kao povezan put učenja. Modul 1 uvodi problem i glavne nedostatke. Modul 2 pruža praktičnu inspiraciju kroz dobre prakse. Modul 3 pomaže učesnicama da osmisle sportske događaje namijenjene ženama. Modul 4 razvija lično liderstvo i komunikaciju. Modul 5 povezuje lokalni sport sa evropskim i međunarodnim okvirima. Modul 6 jača finansijske vještine i vještine održivosti. Modul 7 pomaže učesnicama da osmisle projekte, evaluiraju rezultate i prepoznaju kompetencije. Zajedno, ovi moduli treba da pripreme žene ne samo da razumiju liderstvo u sportu, već i da ga sprovode u praksi. WELEAD akademija treba da pomogne učesnicama da pređu od svijesti ka djelovanju: od prepoznavanja prepreka, preko učenja iz dobrih praksi, do osmišljavanja aktivnosti, komunikacije sa zajednicama, upravljanja resursima i razvoja sopstvenih liderskih puteva.

Moduli takođe treba da pruže podršku trenericama, predavačima i organizacijama u sportu u zajednici. Trenerice i predavači treba da budu u mogućnosti da koriste materijale za usmjeravanje učesnica, dok sportske organizacije treba podsticati da stvore inkluzivnija okruženja koja pružaju podršku liderstvu žena.

Iz tog razloga, svaki modul treba da uključi:

- jasne ciljeve učenja;
- očekivane ishode učenja;
- pristupačan teorijski sadržaj;
- primjere iz nalaza ankete i dobrih praksi;
- praktične vježbe;
- pitanja za promišljanje;
- šablone ili alate;
- elemente evaluacije;
- povezanost sa ukupnim okvirom kompetencija WELEAD akademije.

Ova struktura obezbijediće da WELEAD komplet za jačanje kapaciteta bude zasnovan na dokazima, praktičan, prenosiv i direktno povezan sa potrebama identifikovanim kroz istraživački proces u okviru RP2.

10. Zaključci

Ovaj istraživački izvještaj izrađen je u okviru RP2 WELEAD projekta kako bi se obezbijedila osnova zasnovana na dokazima za razvoj WELEAD akademije i WELEAD kompleta za jačanje kapaciteta. Izvještaj je objedinio dva komplementarna izvora dokaza: skup podataka ankete prikupljen u četiri pilot-zemlje i benčmarking 16 dobrih praksi u vezi sa liderstvom žena, rodnom ravnopravnošću, osnaživanjem, inkluzijom i sportom u zajednici.

Nalazi ankete potvrđuju da je liderstvo žena u sportu pod uticajem kombinacije individualnih, organizacionih, društvenih i strukturnih faktora. Mnoge ispitanice već imaju relevantno sportsko iskustvo i samoprocijenjen liderski potencijal, ali većina još uvijek nije imala liderske uloge u sportu. Ovo ukazuje na to da razvoj liderstva žena zahtijeva više od motivacije: zahtijeva praktičnu obuku, izgradnju samopouzdanja, uzore, mentorstvo, organizacionu podršku i jasnije mogućnosti za ulazak na liderske puteve. Glavne prepreke identifikovane putem ankete bile su porodične obaveze, nedostatak vremena, rodni stereotipi, nedostatak organizacione podrške, nedostatak mogućnosti, nedostatak samopouzdanja, finansijska ograničenja i ograničen pristup mogućnostima za obuku. Ove prepreke pokazuju da se liderstvo žena u sportu ne može riješiti samo kroz jačanje individualnih kapaciteta. Sportske organizacije i lokalne zajednice takođe treba da stvore inkluzivnija, fleksibilnija i podržavajuća okruženja za žene. Anketa je takođe identifikovala jasne potrebe za obukom. Finansijsko upravljanje i održivost pokazali su se kao najslabija oblast kompetencija, dok dizajn sportskih događaja i poznavanje mogućnosti finansiranja takođe zahtijevaju pažnju. Istovremeno, ispitanice su pokazale relativno visoke samoprocijenjene kompetencije u komunikaciji, liderstvu, sportu u zajednici i ličnom promišljanju. Ove snage treba koristiti kao polazne tačke za dalji razvoj liderstva.

Benčmarking 16 dobrih praksi potvrdio je da se liderstvo žena u sportu može promovisati kroz različite, ali komplementarne pristupe. Uspješne prakse obuhvataju pristupačne formate sporta u zajednici, liderske akademije, modele mentorstva, sportske programe usmjerene na žene, inkluzivne sportske aktivnosti, kampanje podizanja svijesti, strategije na nivou saveza, alate za upravljanje, digitalne platforme, mehanizme finansiranja i rodno osjetljive metodologije obuke. Ove prakse pokazuju da liderstvo žena raste kada se kombinuju učešće, obrazovanje, vidljivost, institucionalna podrška i praktične mogućnosti.

Uporedna analiza Austrije, Bosne i Hercegovine, Italije i Crne Gore pokazuje da su mnoge prepreke zajedničke za sve zemlje, ali da se nacionalni konteksti takođe razlikuju. Austrija i Bosna i Hercegovina pokazale su viši nivo liderskog iskustva i interesovanja za buduće liderstvo, dok je Crna Gora pokazala snažniju potrebu za motivacijom i podrškom liderskom putu. Italija je istakla značaj porodičnih obaveza, nedostatka vremena, inkluzije i društvenog zagovaranja. Ove razlike ukazuju na to da WELEAD akademija treba da kombinuje zajednički evropski okvir sa nacionalnim i lokalnim prilagođavanjem. Izvještaj stoga preporučuje da WELEAD akademija bude praktična, participativna, inkluzivna i direktno povezana sa stvarnošću sporta u zajednici. Treba da pruži podršku učesnicama, trenericama, predavačima i sportskim organizacijama. Treba da koristi 16 dobrih praksi kao studije slučaja i pretoči nalaze ankete u ciljeve učenja, vježbe, šablone i alate za evaluaciju.

Sedam modula obuke treba da čini koherentan put od svijesti ka djelovanju. Učesnice treba prvo da razumiju glavne rodne jazove, zatim da uče iz dobrih praksi, osmisle sportske događaje namijenjene ženama, razviju liderske i komunikacijske vještine, povežu sport u zajednici sa okvirima zajednice i međunarodnim okvirima, steknu osnovne kompetencije finansijskog i poslovnog planiranja i, na kraju, osmisle projekte, evaluiraju rezultate i prepoznaju kompetencije.

Zaključno, istraživački proces u okviru WP2 pokazuje da WELEAD raspolaže snažnom bazom dokaza za razvoj relevantnih i prenosivih materijala za obuku. Kombinovanjem empirijskih nalaza sa praktičnim primjerima iz Evrope i šire, projekat može stvoriti komplet za jačanje kapaciteta koji odgovara na stvarne potrebe i podržava žene da postanu vidljivije, samopouzdanije i aktivnije liderke u sportu u zajednici.

11. Reference

Council of the European Union. (2024). *Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the Member States meeting within the Council on the European Union Work Plan for Sport (1 July 2024–31 December 2027)* (C/2024/3527). *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2024/3527/oj/eng

European Commission. (2020). *A union of equality: Gender equality strategy 2020–2025* (COM(2020) 152 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A2020%3A152%3AFIN

European Commission. (2024, May 23). *Adoption of the new EU Work Plan for Sport (2024–2027).* https://sport.ec.europa.eu/whats-new/news/adoption-of-new-eu-work-plan-for-sport-2024-2027

European Commission. (2025, March 7). *The EU roadmap for women's rights: A renewed push for gender equality.* https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-roadmap-womens-rights-renewed-push-gender-equality-2025-03-07_en

European Commission. (2026). *Gender equality strategy 2026–2030* (COM(2026) 113 final). https://commission.europa.eu/document/1f5fa936-9fba-4435-93f5-32fa220bac82_en

International Olympic Committee. (2021). *Olympic Agenda 2020+5: 15 recommendations.* https://www.olympics.com/ioc/documents/international-olympic-committee/olympic-agenda-2020-plus-5

UN Women. (2020). *Sports for Generation Equality Framework: Driving implementation of the Beijing Platform for Action through the power of the sport ecosystem.* https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/News%20and%20events/Stories/2020/Sport-GenerationEquality.pdf

UNESCO. (2015). *International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport.* https://www.unesco.org/en/legal-affairs/international-charter-physical-education-physical-activity-and-sport

UNESCO. (2017). *Kazan Action Plan.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252725

UNESCO. (2021). *Fit for Life: Sport powering inclusive, peaceful, and resilient societies.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379910

United Nations. (1995). *Beijing Declaration and Platform for Action.* https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/beijing-declaration-and-platform-for-action

United Nations General Assembly. (1979). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women* (A/RES/34/180). https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/

United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

Aneks 1. WELEAD upitnik

Co-funded by the European Union

WELEAD upitnik

Ovaj anonimni upitnik je osmišljen kako bi prikupio informacije na dobrovoljnoj osnovi od relevantnih aktera koji su uključeni ili zainteresovani za rekreativni i amaterski sport (grassroots sport). Njegova svrha je bolje razumijevanje trenutnog stanja ženskog liderstva u sportu, uključujući postojeće izazove, mogućnosti i potrebe za obukom na nacionalnom i evropskom nivou.

Rezultati će pomoći u identifikaciji nedostataka u vještinama, znanju i sistemima podrške koji mogu ograničiti učešće žena u liderskim ulogama u rekreativnom sportu. Takođe će pružiti uvid u lična iskustva, percepciju rodne ravnopravnosti i pristup liderskim prilikama.

Prikupljeni podaci koristiće se isključivo za razvoj WELEAD programa obuke i povezanih projektnih aktivnosti. Oni će podržati kreiranje relevantnih, inkluzivnih i na dokazima zasnovanih modula obuke, kao i identifikaciju i poređenje dobrih praksi koje mogu osnažiti liderstvo i učešće žena u sportu širom Evrope.

ODJELJAK A – Osnovni podaci i kontekst učešća			
A1. Pol:			
☐ Muški	☐ Ženski	☐ Ne želim da se izjasnim	
A2. Uzrast:			
☐ 18–25	☐ 26–35	☐ 36–45	☐ 46+
A3. Nivo obrazovanja:			
☐ Srednja škola	☐ Osnovne studije (Bachelor)	☐ Master studije	
☐ Doktorske studije	☐ Drugo:	☐ Ne želim da se izjasnim	
A4. Trenutni status:			
☐ Student/kinja	☐ Nezaposlen/a	☐ Zaposlen/a	
A5. Na koji način trenutno učestvujete u sportu? (možete izabrati više odgovora)			
☐ Trenutno nijesam aktivan/na u sportu	☐ Rekreativno (lična aktivnost)	☐ Član/ica sportskog kluba/udruženja	☐ Volonter/ka u sportu
☐ Trener/ica	☐ Sportski menadžment/administracija	☐ Upravna ili donosioca odluka (liderska) funkcija	☐ Drugo:
A6. Koliko godina iskustva imate u sportu (kao učesnik/ca, volonter/ka, trener/ica ili član/ica osoblja)?			
☐ Nemam	☐ <2	☐ 2–5	☐ 5+
A7. Kojom vrstom sporta se uglavnom bavite?			
☐ Individualni sport		☐ Timski sport	
☐ Oba		☐ Trenutno nijesam aktivan/na	
A8. Na kom nivou se uglavnom bavite sportom?			
☐ Rekreativni nivo		☐ Amaterski	
☐ Profesionalni		☐ Trenutno nijesam aktivan/na	
A9. Da li ste ikada imali liderske ulogu u sportu?			
☐ Da		☐ Ne	

A10. Da li ste zainteresovani da u budućnosti preuzmete lidersku ulogu u sportu?		
☐ Da	☐ Ne	☐ Možda

A11. Da li u vašem bliskom okruženju postoji neko ko ima ili je imao lidersku poziciju u sportu?	
☐ Ne	☐ Da – član porodice
☐ Da – prijatelj/ica ili kolega/koleginica	☐ Da – oboje

A12. Da li osjećate da imate društvenu i institucionalnu podršku da preuzmete liderske uloge u sportu?	
☐ U potpunosti podržan/a	☐ Djelimično podržan/a
☐ Slabo podržan/a	☐ Uopšte nijesam podržan/a

A13. Koje prepreke ograničavaju učešće žena u liderskim ulogama u sportu? (odaberite do 3 odgovora)		
☐ Nedostatak vremena	☐ Porodične obaveze	☐ Nedostatak samopouzdanja
☐ Nedostatak prilika	☐ Rodni stereotipi	☐ Nedostatak podrške organizacija
☐ Finansijska ograničenja	☐ Nedostatak mogućnosti za obuku	☐ Drugo:

ODJELJAK B – Rodna ravnopravnost i prepreke

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
B1. Upoznat/a sam sa glavnim preprekama sa kojima se žene suočavaju pri pristupu liderskim ulogama u sportu.	1	2	3	4	5
B2. Razumijem kako rodni stereotipi utiču na učešće žena u liderstvu u sportu.	1	2	3	4	5
B3. Mogu da prepoznam konkretne primjere rodne neravnopravnosti u sportskim organizacijama.	1	2	3	4	5
B4. Upoznat/a sam s postojećim politikama i inicijativama za unaprjeđenje rodne ravnopravnosti u sportu.	1	2	3	4	5

ODJELJAK C – Osnove liderstva u sportu

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
C1. Osjećam se samouvjereno kada preuzmam odgovornost u sportskoj grupi ili organizaciji.	1	2	3	4	5
C2. Mogu motivisati druge da streme ka zajedničkim ciljevima.	1	2	3	4	5
C3. U stanju sam da upravljam konfliktima unutar tima.	1	2	3	4	5
C4. Mogu donositi odluke koje balansiraju pravičnost, efikasnost i potrebe grupe.	1	2	3	4	5
C5. Osjećam se spremno da budem uzor drugim ženama u sportu.	1	2	3	4	5

ODJELJAK D – Rekreativni sport na lokalnom i međunarodnom nivou

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
D1. Razumijem ulogu rekreativnog sporta u društvenoj uključenosti (socijalnoj inkluziji).	1	2	3	4	5
D2. Mogu objasniti kako sport može osnažiti ranjive i marginalizovane grupe.	1	2	3	4	5
D3. U stanju sam da uključim lokalnu zajednicu kroz sportske aktivnosti.	1	2	3	4	5
D4. U stanju sam da objasnim kako se inicijative rekreativnog sporta povezuju na EU i međunarodnom nivou.	1	2	3	4	5

ODJELJAK E – Organizacija sportskih događaja

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
E1. Poznajem glavne korake potrebne za organizaciju sportskog događaja.	1	2	3	4	5
E2. Mogu planirati sportski događaj namijenjen ženama i porodicama.	1	2	3	4	5
E3. U stanju sam podijeliti zadatke i koordinirati volontere ili osoblje.	1	2	3	4	5
E4. Mogu prepoznati potencijalne rizike i rješenja prilikom organizacije događaja.	1	2	3	4	5
E5. Osjećam se sposobno da procijenim uspješnost sportskog događaja.	1	2	3	4	5

ODJELJAK F – Komunikacija i upravljanje odnosima sa javnošću

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
F1. Osjećam se samouvjereno u promovisanju sportskih aktivnosti u javnosti.	1	2	3	4	5
F2. Mogu efikasno komunicirati sa različitim ciljnim grupama (žene, porodice, mladi).	1	2	3	4	5
F3. U stanju sam koristiti društvene mreže za promociju sportskih inicijativa.	1	2	3	4	5
F4. Mogu sarađivati sa lokalnim medijima ili relevantnim akterima radi povećanja vidljivosti sportskih događaja.	1	2	3	4	5
F5. Razumijem značaj komunikacije za povećanje učešća žena u sportu.	1	2	3	4	5

ODJELJAK G – Upravljanje finansijama i održivost

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
G1. Razumijem osnovne finansijske koncepte vezane za sportske aktivnosti.	1	2	3	4	5
G2. Mogu izraditi jednostavan budžet za sportsku inicijativu.	1	2	3	4	5
G3. Upoznat/a sam sa dostupnim izvorima finansiranja projekata rekreativnog sporta.	1	2	3	4	5
G4. Mogu planirati aktivnosti koje osiguravaju dugoročnu održivost.	1	2	3	4	5

ODJELJAK H – Procjena kompetencija i razvoj karijere

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
H1. U stanju sam procijeniti sopstveni napredak u učenju i kompetencije razvijene kroz aktivnosti povezane sa sportom.	1	2	3	4	5
H2. Mogu jasno identifikovati vještine i kompetencije koje sam stekao/la kroz iskustva liderstva u sportu.	1	2	3	4	5
H3. U stanju sam kritički sagledati svoj lični i profesionalni razvoj u sportu.	1	2	3	4	5
H4. Osjećam se samouvjereno u definisanju narednih koraka vezanih za svoju karijeru ili liderski put u sportu.	1	2	3	4	5

Hvala Vam na učešću u anketi.

Aneks 2. Obrazac za benčmarking dobrih praksi

Co-funded by the European Union

WELEAD Obrazac za benčmarking dobrih praksi

UVOD

WELEAD projekat ima za cilj unapređenje uloge žena u društvu kroz razvoj sportskog liderstva, sa posebnim fokusom na nezaposlene i neaktivne žene. Projekat jača kapacitete organizacija u sportu u zajednici za promovisanje rodne ravnopravnosti, liderskih vještina i inkluzivnog učešća u sportu.

U okviru aktivnosti 2.3 – Benčmarking dobrih praksi, partneri će identifikovati i analizirati uspješne inicijative iz Evrope i šire koje promovišu:

- Liderstvo žena u sportu;
- Rodnu ravnopravnost u sportskim organizacijama;
- Socijalnu inkluziju kroz sport;
- Osnaživanje nezaposlenih/neaktivnih žena; i
- Jačanje kapaciteta organizacija u sportu u zajednici.

Prikupljene prakse doprinijeće sadržaju WELEAD obuke; razvoju Akademije; alatu za podizanje svijesti; i izvještaju o benčmarkingu.

UPUTSTVA

Molimo popunite po jedan obrazac za svaku dobru praksu.
Partneri treba da dostave najmanje četiri (4) dobre prakse po zemlji (nacionalne ili međunarodne).

Dobre prakse mogu obuhvatiti: projekte; programe; politike; modele obuke; obrazovne alate; liderske inicijative; i sportske inicijative u zajednici.

Rok: 11. maj 2026.

Dostaviti na:

- Stevo Popovic: stevop@ucg.ac.me
- Cosimo Renzi: renzi.cosimo87@gmail.com

Hvala Vam na saradnji.

Opšte informacije

Naziv dobre prakse:

Zemlja i lokacija(e):

Odgovorna organizacija(e):

Godina(e) sprovođenja:

Status:

- ☐ U toku
- ☐ Završeno
- ☐ Pilot inicijativa

Ciljne grupe

Ko ima koristi od ove prakse? (označiti sve relevantno)

- ☐ Žene i djevojčice
- ☐ Nezaposlene/neaktivne žene
- ☐ Mlade žene (do 30 godina)
- ☐ Odrasle žene
- ☐ Trenersko i predavačko osoblje
- ☐ Menadžeri sportskih klubova
- ☐ Sportske organizacije
- ☐ Nevladine organizacije
- ☐ Javne institucije
- ☐ Lokalne zajednice
- ☐ Porodice
- ☐ Drugo:

Starosna grupa(e):

Sportski sektor/disciplina:

Problem ili potreba na koju se odgovara

Koji izazov ova praksa rješava?

- ☐ Rodna nejednakost u sportu
- ☐ Nisko učešće žena
- ☐ Nedostatak žena u liderstvu
- ☐ Nezaposlenost/neaktivnost žena
- ☐ Nedostatak liderskih vještina
- ☐ Ograničen pristup sportu
- ☐ Socijalna isključenost
- ☐ Drugo:

Ukratko opišite:

Glavni ciljevi

Koji su glavni ciljevi prakse (do 1500 karaktera)?

Opis prakse (osnovne aktivnosti)

Jasno opišite praksu:

Uključiti:

- Metode i pristup
- Elemente obuke/obrazovanja
- Komponente liderstva
- Sportske aktivnosti
- Događaje ili kampanje
- Digitalne alate (ukoliko postoje)

Rezultati i uticaj

Koji su bili glavni rezultati?

- ☐ Povećano učešće žena
- ☐ Unapređene liderske vještine
- ☐ Mogućnosti zapošljavanja
- ☐ Nova partnerstva
- ☐ Uticaj na politike
- ☐ Angažovanje zajednice
- ☐ Drugo:

Opišite mjerljive rezultate, ukoliko su dostupni:

Uključene zainteresovane strane

Navedite ključne zainteresovane strane i njihove uloge:

Zainteresovana strana	Uloga

Potrebni resursi

Koji su resursi bili neophodni?

Ljudski resursi:

Finansijski resursi (ukoliko su poznati):

Objekti/oprema:

Digitalni alati/platforme:

Faktori uspjeha

Šta je ovu praksu učinilo uspješnom?

Izazovi i naučene lekcije

Koje su se poteškoće javile i šta se može naučiti?

Prenosivost i replikacija

Da li se ova praksa može sprovesti u drugim zemljama ili kontekstima?

- ☐ Da
- ☐ Djelimično
- ☐ Teško

Predložite kako bi se eventualno mogla prilagoditi zemljama WELEAD projekta (IT, BA, ME, AT):

Inovativni elementi

Šta je inovativno kod ove prakse?

- ☐ Pristup liderstvu
- ☐ Metodologija rodne ravnopravnosti
- ☐ Alati za obuku
- ☐ Digitalno učenje
- ☐ Angažovanje zajednice
- ☐ Model partnerstva
- ☐ Drugo:

Opis:

Održivost

Kako je praksa dugoročno održiva?

- ☐ Institucionalna podrška
- ☐ Model finansiranja
- ☐ Integracija u politike
- ☐ Angažovanje volontera
- ☐ Metodologija pogodna za replikaciju
- ☐ Drugo:

Objasnite:

Relevantnost za WELEAD

Zašto je ova praksa korisna za WELEAD?

- ☐ Za WELEAD akademiju
- ☐ Za obuku trenerica
- ☐ Za alat za podizanje svijesti
- ☐ Za preporuke u oblasti javnih politika
- ☐ Za model sportskih događaja
- ☐ Za osnaživanje žena

Objasnite:

Dodatni materijal

Molimo priložite fotografije, linkove, izvještaje, video-zapise, materijale za obuku, veb-sajtove (ukoliko su dostupni):

Co-funded by the European Union

Finansira Evropska unija. Iznesena stanovišta i mišljenja pripadaju isključivo autoru odnosno autorima i ne odražavaju nužno stanovišta Evropske unije ili Evropske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Evropska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornim za njih.

WELEAD

WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders
Liderstvo žena u sportu: Jačanje kapaciteta sportskih klubova za povećanje učešća žena na liderskim pozicijama

Broj projekta: 101243483
Program: Erasmus+ Sport – Izgradnja kapaciteta u oblasti sporta
Akronim projekta: WELEAD
Radni paket: WP2 – Istraživanje, izrada programa obuke i priprema za izgradnju kapaciteta
Rezultat projekta: D2.1 Istraživački izvještaj
Vodeći korisnik projekta: Univerzitet Crne Gore
Nivo diseminacije: Javno
Rok za dostavu: Mjesec 7
Jezik: Engleski
Datum: 31. juli 2026.

Co-funded by the European Union

Finansirano od strane Evropske unije. Izneseni stavovi i mišljenja predstavljaju isključivo stavove autora i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije niti Izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Evropska unija i EACEA ne mogu se smatrati odgovornim za njih.

Ministry of Regional-Investment Development and Cooperation with Non-Governmental Organizations

Co-funded by the European Union

Stavovi izneseni u ovoj publikaciji isključiva su odgovornost organizacije Western Balkan Sport Innovation Lab i njenih partnera te ne odražavaju nužno stavove Ministarstva regionalno-investicionog razvoja i saradnje s nevladinim organizacijama Crne Gore.

Autorstvo i doprinosi

Glavni autori i naučni urednici

- **Stevo Popović**, Univerzitet Crne Gore, Crna Gora
- **Marko Begović**, Univerzitet Crne Gore, Crna Gora

Glavni autori bili su odgovorni za cjelokupnu konceptualizaciju i strukturu Istraživačkog izvještaja, metodološku koordinaciju, objedinjenu analizu podataka, interpretaciju rezultata, integraciju rezultata ankete i benchmarkinga, izradu izvještaja te naučno uređivanje konačne verzije dokumenta.

Koautor

- **Bojan Mašanović**, Univerzitet Crne Gore, Crna Gora

Koautor je dao značajan doprinos razvoju metodologije istraživanja, interpretaciji rezultata, pripremi i reviziji pojedinih dijelova izvještaja te odobrenju njegove konačne verzije.

Provedba ankete i prikupljanje podataka

- **Austrija – CSIT:** Samuel Szihn i Elisabeth Speiser
- **Bosna i Hercegovina – NOK BiH i SMOC:** Ema Habul, Dino Mujkić i Jana Čarkadžić
- **Italija – AiCS:** Ester Di Napoli i Monica Zibellini
- **Crna Gora – UoM & WBSI Lab:** Novica Gardašević, Mladen Vučić i Milovan Bulajić

Nacionalni timovi dali su doprinos distribuciji ankete, uključivanju ispitanika, prikupljanju podataka na nacionalnom nivou, početnoj provjeri prikupljenih podataka te pripremi nacionalnih izvještaja o provedbi ankete, u skladu sa zajedničkim WELEAD Smjernicama za provedbu ankete.
Prikupljanje primjera dobre prakse i benchmarking

Prikupljanje primjera dobre prakse i benchmarking

- **Austrija – CSIT:** Samuel Szihn
- **Bosna i Hercegovina – NOK BiH i SMOC:** Ema Habul, Dino Mujkić i Jana Čarkadžić
- **Italija – AiCS:** Ester Di Napoli i Monica Zibellini
- **Crna Gora – UoM & WBSI Lab:** Bojan Mašanović i Radenko Matić

Primjere dobre prakse identifikovale su, dokumentovale i analizirale partnerske organizacije projekta WELEAD koristeći zajednički WELEAD obrazac za benchmarking primjera dobre prakse. Autori priloga dali su doprinos odabiru i opisu relevantnih inicijativa te dostavili informacije korištene u komparativnoj benchmarking analizi predstavljenoj u ovom izvještaju.

Preporučeno citiranje

Popović, S., Mašanović, B. i Begović, M. (2026). *WELEAD Research Report: Promoting Women's Leadership in Sport*. WELEAD projekat, Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava br. 101243483. Univerzitet Crne Gore.

Autorska prava i korištenje

© 2026 WELEAD konzorcij.

Ova publikacija izrađena je u okviru projekta WELEAD – Liderstvo žena u sportu: Jačanje kapaciteta sportskih klubova za povećanje učešća žena na liderskim pozicijama, koji sufinansiraju Evropska unija u okviru programa Erasmus+ Sport i Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje s nevladinim organizacijama Crne Gore.

Izvještaj se može umnožavati i koristiti u obrazovne i nekomercijalne svrhe, uz obavezno navođenje autora, projekta WELEAD i izvora.

Korištenje alata zasnovanih na vještačkoj inteligenciji

Alati generativne vještačke inteligencije korišteni su kao podrška za jezičko uređivanje, stilsko unapređenje, strukturiranje sadržaja i pripremu pojedinih nacrta teksta. Sve metodološke odluke, provjera podataka, analiza, interpretacija rezultata i konačno odobrenje sadržaja provedeni su od strane autora, koji snose punu odgovornost za tačnost i integritet ovog izvještaja.

Sadržaj

1. IZVRŠNI SAŽETAK **6**
2. UVOD **8**
2.1. O projektu WELEAD 8
2.2. Međunarodni kontekst 8
2.3. Svrha istraživačkog izvještaja 9
2.4. Uloga izvještaja u razvoju WELEAD Akademije 9
3. METODOLOGIJA **11**
3.1. Opći istraživački pristup 11
3.2. Dizajn i provođenje ankete 11
3.3. Uzorak i ciljne grupe 12
3.4. Obrada i analiza podataka 12
3.5. Metodologija analize primjera dobre prakse 13
3.6. Etička načela i zaštita podataka 14
3.7. Ograničenja istraživanja 14
4. GLAVNI REZULTATI ANKETE **16**
4.1. Osnovne karakteristike ispitanica i kontekst učešća 16
4.2. Iskustvo u liderskim ulogama i buduće aspiracije 17
4.3. Percipirane prepreke liderstvu žena u sportu 18
4.4. Rodna ravnopravnost i svijest o preprekama 19
4.5. Liderske vještine i lični razvoj 20
4.6. Sport za sve i angažman u zajednici 20
4.7. Planiranje i upravljanje sportskim događajima 20
4.8. Komunikacija i upravljanje odnosima s javnošću 21
4.9. Finansijsko upravljanje i održivost 21
4.10. Evaluacija kompetencija i razvoj karijernih puteva 21
4.11. Obrasci i razlike među zemljama 22
5. GLAVNI NEDOSTACI I POTREBE U OBLASTI LIDERSTVA ŽENA U SPORTU **23**
5.1. Nedostaci u znanju i svijesti 23
5.2. Nedostaci u liderstvu i samopouzdanju 23
5.3. Nedostaci u organizacijskoj i institucionalnoj podršci 23
5.4. Usklađivanje privatnog i profesionalnog života, porodične obaveze i nedostatak vremena 24
5.5. Potrebe u oblasti komunikacije, vidljivosti i zagovaranja 24
5.6. Potrebe u oblasti planiranja i upravljanja sportskim događajima 25
5.7. Potrebe u oblasti finansijskog upravljanja i održivosti 25
5.8. Potrebe u oblasti prepoznavanja kompetencija i razvoja karijernih puteva 25
5.9. Horizontalne potrebe za obukom 26
6. BENCHMARKING PRIMJERA DOBRE PRAKSE **27**
6.1. Pregled procesa benchmarkinga 27
6.2. Primjeri dobre prakse iz Austrije 28

6.3. Primjeri dobre prakse iz Bosne i Hercegovine 29
6.4. Primjeri dobre prakse iz Italije 30
6.5. Primjeri dobre prakse iz Crne Gore 31
6.6. Zajedničke pouke iz analiziranih primjera dobre prakse 32
7. KOMPARATIVNA ANALIZA PARTNERSKIH ZEMALJA 34
7.1. Sličnosti među partnerskim zemljama 34
7.2. Specifični obrasci i potrebe po zemljama 35
7.3. Komparativne pouke proistekle iz ankete i benchmarkinga 36
7.4. Komparativne smjernice za razvoj programa obuke 37
8. PREPORUKE ZA WELEAD AKADEMIJU 38
8.1. Opće preporuke 38
8.2. Preporuke za trenere i edukatore 38
8.3. Preporuke za učesnice programa 39
8.4. Preporuke za organizacije sporta za sve 40
8.5. Preporuke na sistemskom i političkom nivou 41
8.6. Preporuke za razvoj materijala za obuku 42
9. DIREKTNE IMPLIKACIJE ZA MODULE OBUKE 44
9.1. Glavni nedostaci u oblasti rodne ravnopravnosti i liderstva žena u sportu (Modul 1) 44
9.2. Studije slučaja i primjeri dobre prakse liderstva žena kroz sport (Modul 2) 44
9.3. Planiranje i organizacija sportskih događaja namijenjenih ženama (Modul 3) 45
9.4. Liderstvo u sportu, lični razvoj i komunikacija (Modul 4) 46
9.5. Sport za sve na međunarodnom nivou i angažman zajednice (Modul 5) 47
9.6. Finansijsko upravljanje i poslovno planiranje u sportu (Modul 6) 47
9.7. Priprema projekata, evaluacija i priznavanje kompetencija (Modul 7) 48
9.8. Ukupna logika programa obuke 49
10. ZAKLJUČCI 50
11. REFERENCE 52
ANEKS 1. WELEAD UPITNIK 53
ANEKS 2. WELEAD OBRAZAC ZA BENCHMARKING PRIMJERA DOBRE PRAKSE 59

1. Izvršni sažetak

Ovaj istraživački izvještaj pripremljen je u okviru Radnog paketa 2 projekta WELEAD – *WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders.* Svrha izvještaja je pružiti osnovu utemeljenu na dokazima za razvoj WELEAD Akademije i sedam modula obuke koji će činiti srž WELEAD Capacity Kit-a. Izvještaj objedinjuje dva komplementarna izvora podataka. Prvi izvor predstavlja WELEAD anketa, osmišljena s ciljem istraživanja učešća žena u sportu, njihovih iskustava, percipiranih prepreka, potreba za obukom te samoprocijenjenih kompetencija povezanih s liderstvom u sportu. Drugi izvor čini analiza 16 primjera dobre prakse prikupljenih u partnerskim zemljama i širem evropskom kontekstu, s fokusom na liderstvo žena, rodnu ravnopravnost, socijalnu inkluziju, sport za sve (grassroots sport), osnaživanje žena i jačanje kapaciteta sportskih organizacija.

Anketa je provedena u četiri pilot zemlje: Austriji, Bosni i Hercegovini, Italiji i Crnoj Gori. Partneri su koristili konačnu odobrenu verziju upitnika, slijedili zajedničke smjernice za provođenje ankete, osigurali dobrovoljno i anonimno učešće ispitanica te podatke obradili u skladu s dogovorenom metodologijom. Nakon čišćenja i validacije podataka, konačni analitički uzorak obuhvatio je 416 ispitanica iz četiri pilot zemlje. Upitnik je obuhvatio pitanja o općim karakteristikama ispitanica i njihovom učešću u sportu, iskustvu i aspiracijama u oblasti liderstva, percipiranoj podršci i preprekama, poznavanju rodne ravnopravnosti, liderskim kompetencijama, sportu za sve, organizaciji sportskih događaja, komunikaciji i odnosima s javnošću, finansijskom upravljanju, održivosti, procjeni kompetencija te razvoju karijernih puteva.

Proces analize primjera dobre prakse obuhvatio je identifikaciju i analizu 16 primjera dobre prakse relevantnih za ciljeve projekta WELEAD. Ovi primjeri uključuju inicijative u oblasti sporta za sve, programe razvoja liderstva, modele rodno osjetljivih obuka, strategije za razvoj ženskog sporta, kampanje podizanja svijesti, inkluzivne sportske programe, digitalne alate, mentorske modele i inicijative usmjerene na unapređenje upravljanja sportskim organizacijama. Zajedno pokazuju da se liderstvo žena u sportu može unaprijediti kombinacijom dostupnih mogućnosti za učešće, ciljanog obrazovanja, mentorstva, veće vidljivosti žena kao uzora, institucionalne podrške, angažmana zajednice te praktičnih alata namijenjenih sportskim organizacijama.

Objedinjeni nalazi potvrđuju da je liderstvo žena u sportu oblikovano nizom međusobno povezanih faktora. Među njima su individualno samopouzdanje i kompetencije, pristup mogućnostima za obrazovanje i obuku, porodične obaveze i vremenska ograničenja, rodni stereotipi, organizacijska podrška, vidljivost žena kao uzora, pristup procesima donošenja odluka te kapacitet organizacija koje djeluju u oblasti sporta za sve da primjenjuju inkluzivne i rodno osjetljive prakse. Nalazi također ukazuju na važnost povezivanja razvoja liderstva s praktičnim kompetencijama kao što su komunikacija, organizacija sportskih događaja, finansijsko planiranje, priprema i upravljanje projektima te evaluacija. Na osnovu rezultata ankete i analize primjera dobre prakse, izvještaj identifikuje ključne nedostatke i potrebe za obukom koje bi trebale usmjeravati razvoj WELEAD Akademije. To uključuje unapređenje znanja o rodnoj ravnopravnosti i preprekama s kojima se žene suočavaju u sportu, jačanje liderskih vještina i vještina ličnog razvoja, osnaživanje žena u oblasti komunikacije i javnog djelovanja, razvoj praktičnih kapaciteta za organizaciju sportskih događaja, unapređenje vještina finansijskog upravljanja i održivosti te pružanje alata za pripremu projekata, prepoznavanje kompetencija i razvoj karijernih puteva.

Izvještaj stoga preporučuje da WELEAD Akademija bude praktično orijentisana, inkluzivna, participativna i direktno povezana sa stvarnim okruženjem sporta za sve. Programi obuke trebaju objediniti teorijska znanja, razvoj praktičnih vještina, refleksiju, razmjenu iskustava među učesnicima, studije slučaja i praktične vježbe. Akademija treba pružiti podršku ženama učesnicama, trenericama, trenerima i edukatorima, istovremeno doprinoseći jačanju kapaciteta sportskih organizacija za stvaranje inkluzivnijih puteva ka liderstvu. Na kraju, izvještaj daje direktne smjernice za razvoj sedam modula obuke koji će činiti WELEAD Capacity Kit:

1. Glavni izazovi u oblasti rodne ravnopravnosti i liderstva žena u sportu;

2. Studije slučaja i primjeri dobre prakse liderstva žena kroz sport;
3. Planiranje i organizacija sportskih događaja namijenjenih ženama;
4. Liderstvo u sportu, lični razvoj i komunikacija;
5. Sport za sve na međunarodnom nivou i angažman zajednice;
6. Finansijsko upravljanje i poslovno planiranje u sportu; i
7. Priprema projekata, evaluacija i priznavanje kompetencija.

Na taj način ovaj izvještaj predstavlja vezu između istraživanja, analize primjera dobre prakse i razvoja programa obuke. On pruža čvrstu osnovu za izradu relevantnih, inkluzivnih i prenosivih obrazovnih materijala usmjerenih na jačanje liderstva žena u sportu u svim partnerskim zemljama projekta WELEAD.



2. Uvod

2.1. O projektu WELEAD

WELEAD – *WomEn LEADership in Sport: Promoting the Capacity of Sport Clubs to Increase Female Participation as Leaders* – je Erasmus+ Sport projekat za izgradnju kapaciteta, osmišljen s ciljem jačanja uloge žena u društvu kroz razvoj znanja i vještina iz oblasti sportskog liderstva. Projekat okuplja šest organizacija iz dvije države članice Evropske unije i dvije zemlje Regiona 1: AiCS iz Italije kao koordinatora, CSIT iz Austrije, Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine (NOC B&H) i Sarajevo Meeting of Cultures (SMOC) iz Bosne i Hercegovine, te Western Balkan Sport Innovation Lab i Univerzitet Crne Gore iz Crne Gore.

Glavni cilj projekta WELEAD je unaprijediti liderstvo žena u sportu, s posebnim fokusom na nezaposlene i neaktivne žene. Projekat nastoji ostvariti ovaj cilj kroz jačanje kapaciteta organizacija koje djeluju u oblasti sporta za sve, promociju rodne ravnopravnosti u sportu te razvoj praktičnih programa obuke koji ženama pružaju podršku za preuzimanje aktivnije uloge kao liderica, organizatorica, trenerica i donositeljica odluka u sportu i lokalnim zajednicama.

Projekat se provodi u četiri pilot područja: Italiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Austriji. U okviru ovih pilot područja bit će provedena obuka trenera i trenerica s ciljem promocije rodne ravnopravnosti u sportu i podrške realizaciji WELEAD Akademije. Akademija je zamišljena kao kombinovani program neformalnog obrazovanja koji se sastoji od sedam pametnih e-modula dostupnih putem Moodle platforme Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine, u kombinaciji s praktičnim učenjem i aktivnostima stručne prakse. Polaznice WELEAD programa također će biti podstaknute da postanu aktivne organizatorice sportskih događaja namijenjenih drugim ženama i njihovim porodicama.

2.2. Međunarodni kontekst

Projekat je usklađen s međunarodnim i evropskim nastojanjima usmjerenim na promovisanje rodno uravnoteženog i ravnopravnog sportskog ekosistema. Brojne međunarodne organizacije, evropske institucije i akteri u oblasti upravljanja sportom, uključujući Ujedinjene nacije (UN), UNESCO, UN Women, Evropsku uniju (EU) i Međunarodni olimpijski komitet (MOK), usvojili su politike, principe i inicijative kojima se promoviše rodna ravnopravnost u sportu i kroz sport. Relevantni međunarodni i evropski dokumenti uključuju Ciljeve održivog razvoja, posebno Cilj održivog razvoja 5 (SDG 5) koji se odnosi na rodnu ravnopravnost (United Nations General Assembly, 2015), Međunarodnu povelju o tjelesnom odgoju, fizičkoj aktivnosti i sportu (UNESCO, 2015), okvir Sports for Generation Equality (UN Women, 2020), Olimpijsku agendu 2020+5 (International Olympic Committee, 2021) te EU Plan rada za sport 2024–2027 (Council of the European Union, 2024). Ovi dokumenti jasno ukazuju na opredijeljenost međunarodnih i evropskih aktera za unapređenje jednakih mogućnosti za žene i muškarce u sportu.

Ujedinjene nacije imaju ključnu ulogu u unapređenju rodne ravnopravnosti, uključujući i oblast sporta, kroz važne međunarodne dokumente iz oblasti ljudskih prava i javnih politika, kao što su Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (CEDAW), čija je potpisnica 189 država, Pekinška deklaracija i Platforma za akciju, te noviji okvir Sports for Generation Equality (United Nations General Assembly, 1979; United Nations, 1995; UN Women, 2020). Ove inicijative imaju za cilj mobilizirati institucije, organizacije i širu sportsku zajednicu radi osnaživanja žena i djevojčica kroz inkluzivno i ravnopravno učešće u sportu.

UNESCO-ova Međunarodna povelja o tjelesnom odgoju, fizičkoj aktivnosti i sportu izričito potvrđuje temeljno pravo svih osoba na jednak pristup sportu i fizičkoj aktivnosti (UNESCO, 2015). Pored toga, Kazanski akcioni plan povezuje sportske politike s Ciljevima održivog razvoja i doprinio je razvoju globalne inicijative Fit for Life, koja promoviše inkluzivnost u sportu i veću zastupljenost žena na pozicijama odlučivanja (UNESCO, 2017, 2021; United Nations General Assembly, 2015).

Na regionalnom nivou, Evropska unija uspostavila je niz strateških okvira relevantnih za rodnu ravnopravnost i sport. Mapa puta Evropske komisije za prava žena, usvojena 2025. godine, predstavlja dugoročnu viziju rodno ravnopravnog društva, dok Strategija za rodnu ravnopravnost 2026–2030 ove principe pretvara u konkretne mjere javnih politika (European Commission, 2025, 2026). U oblasti sporta, EU Plan rada za sport 2024–2027 predstavlja okvir za saradnju između država članica i Evropske komisije te podržava aktivnosti koje se odnose na učešće, inkluziju, integritet, upravljanje i društvenu ulogu sporta (Council of the European Union, 2024; European Commission, 2020; 2024). Zajedno, ovi dokumenti potvrđuju potrebu za sistemskim rješavanjem postojećih rodnih nejednakosti u učešću, trenerskom radu, upravljanju i liderskim pozicijama u sportu.

2.3. Svrha istraživačkog izvještaja

Ovaj istraživački izvještaj pripremljen je u okviru Radnog paketa 2, koji je usmjeren na istraživanje, razvoj programa obuke i pripremu WELEAD Capacity Kit-a. Izvještaj predstavlja jedan od ključnih rezultata ovog radnog paketa i služi kao osnova utemeljena na dokazima za razvoj WELEAD Akademije i sedam modula obuke.

Svrha izvještaja je analizirati na koji način se liderstvo žena u sportu može efikasnije unaprijediti u partnerskim zemljama projekta WELEAD i šire. Kako bi se to postiglo, izvještaj objedinjuje dva komplementarna izvora informacija. Prvi izvor predstavlja WELEAD anketa, kojom su prikupljeni podaci o učešću žena u sportu, njihovom iskustvu u oblasti liderstva, percipiranim preprekama, postojećim oblicima podrške, potrebama za obukom i samoprocijenjenim kompetencijama. Drugi izvor čini analiza 16 primjera dobre prakse, koje su prikupili projektni partneri s ciljem identifikacije prenosivih primjera u oblastima rodne ravnopravnosti, razvoja liderstva, osnaživanja žena, socijalne inkluzije i izgradnje kapaciteta u sportu za sve.

Objedinjavanjem rezultata ankete i analize primjera dobre prakse, izvještaj identifikuje ključne nedostatke, potrebe i mogućnosti za unapređenje liderstva žena u sportu. Istovremeno pruža praktične preporuke za razvoj sadržaja obuke, ishoda učenja, studija slučaja, praktičnih vježbi i alata za evaluaciju koji će biti uključeni u WELEAD Capacity Kit.

2.4. Uloga izvještaja u razvoju WELEAD Akademije

WELEAD Akademija osmišljena je tako da direktno odgovori na potrebe žena i organizacija koje djeluju u oblasti sporta za sve u pilot područjima. Iz tog razloga sadržaj obuke ne treba biti zasnovan isključivo na općim pretpostavkama, već na dokazima prikupljenim kroz istraživački proces projekta. Ovaj izvještaj stoga predstavlja vezu između istraživanja i razvoja programa obuke.

Rezultati ankete pružaju uvid u trenutni položaj žena u sportu, uključujući njihovo prethodno iskustvo u liderskim ulogama, aspiracije za buduće liderske pozicije, percipirani nivo podrške, prepreke za učešće te samoprocijenjene kompetencije u oblastima rodne ravnopravnosti, liderstva, sporta za sve, organizacije sportskih događaja, komunikacije, finansijskog upravljanja, održivosti i razvoja karijere. Ovi nalazi pomažu u identifikaciji kompetencija koje je potrebno dodatno razvijati kroz WELEAD Akademiju. S druge strane, analiza primjera dobre prakse nadopunjuje rezultate ankete prikazujući načine na koje su slični izazovi uspješno rješavani u različitim okruženjima. Analizirani primjeri pružaju uspješne modele mentorstva, rodno osjetljivih programa obuke, inkluzivnih sportskih događaja, digitalnih alata, razvoja liderstva, kampanja podizanja svijesti, mehanizama javnih politika i sportskih modela zasnovanih na angažmanu lokalne zajednice. Ovi primjeri mogu poslužiti kao studije slučaja, praktične vježbe i inspiracija za razvoj modula obuke u okviru WELEAD projekta.

Na osnovu ova dva izvora podataka, izvještaj daje direktan doprinos razvoju sedam modula obuke koji čine WELEAD Capacity Kit: [1] Glavni izazovi u oblasti rodne ravnopravnosti i liderstva žena u sportu; [2] Studije slučaja i primjeri dobre prakse liderstva žena kroz sport; [3] Planiranje i organizacija sportskih događaja namijenjenih ženama; [4] Liderstvo u sportu, lični razvoj i komunikacija; [5] Sport za sve na međunarodnom nivou i angažman zajednice; [6] Finansijsko

upravljanje i poslovno planiranje u sportu; i [7] Priprema projekata, evaluacija i priznavanje kompetencija.

Na ovaj način, istraživački izvještaj pruža podršku razvoju praktičnog, inkluzivnog i na dokazima zasnovanog programa obuke koji može doprinijeti jačanju učešća i liderstva žena u sportu za sve u partnerskim zemljama projekta WELEAD.

3. Metodologija

3.1. Opći istraživački pristup

Metodologija ovog istraživačkog izvještaja zasniva se na kombinovanom pristupu koji objedinjuje kvantitativne podatke prikupljene anketom i kvalitativnu analizu primjera dobre prakse. Ovakav pristup odabran je kako bi se omogućilo sveobuhvatno razumijevanje liderstva žena u sportu iz dvije komplementarne perspektive: potreba, iskustava i samoprocijenjenih kompetencija žena koje su uključene ili zainteresovane za sport, te prenosivih primjera uspješnih inicijativa koje kroz sport promovišu rodnu ravnopravnost, liderstvo, osnaživanje i inkluziju. Prvu metodološku komponentu činila je WELEAD anketa, provedena u četiri pilot područja: Austriji, Bosni i Hercegovini, Italiji i Crnoj Gori.

Anketa je pružila empirijske podatke o učešću žena u sportu, njihovom iskustvu u liderskim ulogama, budućim aspiracijama, percipiranim preprekama, postojećim oblicima podrške i potrebama za obukom. Također su procijenjene kompetencije relevantne za buduću WELEAD Akademiju, uključujući poznavanje rodne ravnopravnosti, liderstvo, sport za sve, organizaciju sportskih događaja, komunikaciju, finansijsko upravljanje, održivost, evaluaciju kompetencija i razvoj karijernih puteva. Drugu metodološku komponentu činila je analiza 16 primjera dobre prakse. Svaki tim iz pilot područja dostavio je po četiri primjera dobre prakse koristeći zajednički obrazac za analizu. Primjeri dobre prakse obuhvatali su projekte, programe, politike, modele obuke, obrazovne alate, inicijative za razvoj liderstva, aktivnosti sporta u zajednici i mehanizme upravljanja relevantne za unapređenje liderstva žena u sportu. Proces analize omogućio je projektnom partnerstvu da identifikuje zajedničke faktore uspjeha, izazove, inovativne elemente i prenosive pristupe koji mogu poslužiti kao osnova za razvoj WELEAD modula obuke. Zajedno, rezultati ankete i analize primjera dobre prakse predstavljaju osnovu za identifikaciju ključnih nedostataka i potreba povezanih s liderstvom žena u sportu te za izradu praktičnih preporuka za razvoj WELEAD Akademije i WELEAD Capacity Kit-a.

3.2. Dizajn i provođenje ankete

WELEAD upitnik osmišljen je s ciljem prikupljanja anonimnih i dobrovoljnih odgovora žena učesnica, trenerica, trenera i drugih aktera koji djeluju ili su zainteresovani za sport za sve. Njegova svrha bila je omogućiti bolje razumijevanje trenutnog stanja liderstva žena u sportu, uključujući postojeće izazove, mogućnosti i potrebe za obukom u pilot područjima projekta WELEAD.

Upitnik je bio strukturiran u osam cjelina. Dio A obuhvatio je osnovne podatke i kontekst učešća, uključujući spol, dob, nivo obrazovanja, radni status, učešće u sportu, sportsko iskustvo, vrstu i nivo sportskog angažmana, iskustvo u liderskim ulogama, interes za buduće liderske pozicije, lične mreže podrške, percipiranu podršku i prepreke za liderstvo žena u sportu. Dijelovi B do H koristili su petostepenu skalu slaganja za procjenu kompetencija i stavova u sljedećim oblastima: rodna ravnopravnost i prepreke, liderstvo u sportu, sport za sve na lokalnom i međunarodnom nivou, organizacija sportskih događaja, komunikacija i odnosi s javnošću, finansijsko upravljanje i održivost, te evaluacija kompetencija i razvoj karijernih puteva.

Anketa je provedena korištenjem konačne odobrene verzije upitnika. Partnerima je naloženo da zadrže izvorno značenje, strukturu, redoslijed pitanja i skale odgovora kako bi se osigurala uporedivost rezultata među zemljama. Upitnik je prvenstveno distribuiran online putem institucionalnih, profesionalnih, sportskih, obrazovnih i mreža relevantnih aktera. Prema potrebi, partneri su koristili i direktan pristup sportskim organizacijama, klubovima, savezima, inicijativama za žene u sportu, trenerima, edukatorima, volonterima i drugim lokalnim akterima.

Prikupljanje podataka provedeno je tokom četvrtog i petog mjeseca projekta, odnosno u aprilu i maju 2026. godine, u skladu s vremenskim okvirom definisanim Ugovorom o dodjeli bespovratnih sredstava. Upitnik je bio dostupan na engleskom jeziku i na odgovarajućim nacionalnim jezicima koji se koriste u četiri pilot područja. Proces prevođenja i prilagođavanja imao je za cilj

osigurati konceptualnu usklađenost s odobrenom verzijom upitnika na engleskom jeziku. Manja jezička pojašnjenja bila su dozvoljena isključivo radi boljeg razumijevanja u nacionalnom kontekstu, bez izmjene sadržaja ili namjeravanog značenja pitanja.

Prije popunjavanja upitnika ispitanice su bile informisane o svrsi istraživanja i načinu korištenja prikupljenih podataka. Učešće je bilo dobrovoljno i anonimno, a rezultati su prikazani isključivo u zbirnom obliku. Nisu prikupljana imena, brojevi telefona, e-mail adrese niti drugi direktni lični identifikatori. Svi podaci korišteni su isključivo za potrebe projekta WELEAD.

3.3. Uzorak i ciljne grupe

WELEAD anketa bila je namijenjena ženama koje su uključene ili zainteresovane za sport, s posebnim fokusom na žene koje učestvuju u sportskim aktivnostima, trenerice i trenerke, kao i žene koje predstavljaju sportske organizacije i druge relevantne interesne grupe. Cilj ankete bio je obuhvatiti žene različitog sportskog iskustva, nivoa obrazovanja, starosnih grupa, radnog statusa i uloga u sportu.

Primijenjen je nepravovatnosni pristup uzorkovanju zasnovan na mrežama kontakata, što odgovara primijenjenoj i razvojnoj svrsi ovog istraživanja. Od svakog nacionalnog tima očekivalo se da prikupi najmanje 60 odgovora, a po mogućnosti i više, uz nastojanje da osigura raznolikost ispitanica prema dobi, iskustvu, ulozi, organizacijskom okruženju i sportskom kontekstu. Konačni uzorci iz Italije, Crne Gore i Bosne i Hercegovine premašili su preporučeni minimum, dok je Austrija prikupila 53 validna odgovora. Razlike u veličini nacionalnih uzoraka i profilima ispitanica uzete su u obzir prilikom tumačenja rezultata između zemalja.

Nakon čišćenja podataka i njihovog usklađivanja na nivou konzorcija, u konačni analitički skup uključeni su isključivo validni odgovori žena. Zbog toga konačni uzorak treba posmatrati kao uzorak relevantan za potrebe projekta, a ne kao nacionalno reprezentativan uzorak žena u zemljama učesnicama.

Uzorak je obuhvatio žene iz različitih sportskih okruženja i uloga, uključujući sport za sve i rekreativni sport, sportske klubove i organizacije, obrazovne ustanove, trenerski rad, volontiranje, sportsku administraciju i pozicije odlučivanja. Ova raznolikost predstavlja odgovarajuću osnovu za analizu percepcija, prepreka i potreba za obukom u oblasti liderstva žena u sportu.

3.4. Obrada i analiza podataka

Nakon završetka prikupljanja podataka, svaki nacionalni tim pregledao je i obradio svoj skup podataka u skladu sa zajedničkim Smjernicama za provođenje WELEAD ankete. Postupak je uključivao provjeru duplih ili nevažećih odgovora, provjeru potpunosti odgovora, utvrđivanje ispunjavanja kriterija za pripadnost ciljnoj grupi te organizaciju podataka u standardizovanom formatu, pri čemu je svaki red predstavljao jednu ispitanicu, a svaka kolona jedno pitanje iz upitnika.

Nacionalni skupovi podataka potom su objedinjeni i usklađeni na nivou konzorcija. Tokom ovog procesa izvršena je provjera naziva varijabli, kategorija odgovora, numeričkih kodova i oznaka država kako bi se osigurala potpuna usklađenost podataka iz sva četiri pilot područja.

U nacionalnim bazama podataka prvobitno je evidentirano ukupno 436 odgovora: 131 iz Italije, 128 iz Crne Gore, 124 iz Bosne i Hercegovine i 53 iz Austrije. U skladu s unaprijed definisanim kriterijem ciljne grupe, iz konačnog analitičkog skupa isključeno je 20 odgovora učesnika koji se nisu izjasnili kao žene. To je uključivalo 16 odgovora iz Bosne i Hercegovine, tri iz Crne Gore i jedan iz Italije. Iz austrijskog skupa podataka nije isključen nijedan odgovor po ovom osnovu.

Nakon čišćenja, usklađivanja i završne validacije podataka, objedinjeni skup podataka korišten je kao konačni empirijski izvor za sve analize predstavljene u ovom izvještaju. Konačni analitički uzorak obuhvatio je 416 ispitanica: 130 iz Italije, 125 iz Crne Gore, 108 iz Bosne i Hercegovine i 53 iz Austrije. Raspodjela konačnog analitičkog uzorka po četiri pilot područja prikazana je u Tabeli 1.

Tabela 1. Raspodjela konačnog analitičkog uzorka prema pilot području

Pilot područje	Broj ispitanica (n)	Procenat (%)
Austria	53	12.7
Bosna i Hercegovina	108	26.0
Italija	130	31.3
Crna Gora	125	30.0
Ukupno	**416**	**100.0**

Izvor: objedinjena baza podataka WELEAD ankete. Konačni analitički uzorak obuhvatio je isključivo validne odgovore ispitanica.

Kategorijske varijable iz Dijela A analizirane su korištenjem frekvencija i procentualnih udjela. Ove varijable obuhvatile su dob, nivo obrazovanja, radni status, učešće u sportu, sportsko iskustvo, vrstu i nivo sportskog angažmana, prethodno iskustvo u liderskim ulogama, interes za buduće liderske pozicije, lične mreže podrške, percipiranu podršku i percipirane prepreke liderstvu žena u sportu. Kod pitanja s mogućnošću višestrukog odgovora svaka odabrana opcija računata je zasebno, zbog čega zbir procenata za ova pitanja može biti veći od 100%.

Tvrdnje iz Dijelova B do H kodirane su korištenjem petostepene skale slaganja, pri čemu su veće vrijednosti označavale viši stepen slaganja ili viši nivo samoprocijenjenih kompetencija. Rezultati na nivou pojedinačnih tvrdnji prikazani su pomoću aritmetičkih sredina. Prosječne vrijednosti za pojedine tematske cjeline izračunate su kao prosjek odgovarajućih tvrdnji unutar svake cjeline upitnika. Ove cjeline obuhvatile su poznavanje rodne ravnopravnosti i prepreka, liderstvo u sportu, sport za sve na lokalnom i međunarodnom nivou, organizaciju sportskih događaja, komunikaciju i odnose s javnošću, finansijsko upravljanje i održivost, te evaluaciju kompetencija i razvoj karijernih puteva.

Tvrdnje iz Dijelova B do H kodirane su korištenjem petostepene skale slaganja, pri čemu su veće vrijednosti označavale viši stepen slaganja ili viši nivo samoprocijenjenih kompetencija. Rezultati na nivou pojedinačnih tvrdnji prikazani su pomoću aritmetičkih sredina. Prosječne vrijednosti za pojedine tematske cjeline izračunate su kao prosjek odgovarajućih tvrdnji unutar svake cjeline upitnika. Ove cjeline obuhvatile su poznavanje rodne ravnopravnosti i prepreka, liderstvo u sportu, sport za sve na lokalnom i međunarodnom nivou, organizaciju sportskih događaja, komunikaciju i odnose s javnošću, finansijsko upravljanje i održivost, te evaluaciju kompetencija i razvoj karijernih puteva.

Analiza je bila deskriptivnog i komparativnog karaktera. Frekvencije, procenti i prosječne vrijednosti korišteni su za identifikaciju obrazaca, nedostataka i potreba za obukom na nivou ukupnog uzorka i u četiri pilot područja. Inferencijalne statističke metode nisu primijenjene jer uzorak nije bio zasnovan na vjerovatnosnom uzorkovanju, a primarni cilj analize bio je pružiti osnovu za razvoj programa obuke, a ne procjenjivati parametre populacije ili testirati uzročno-posljedične hipoteze. Razlike između zemalja stoga treba tumačiti kao deskriptivne obrasce unutar WELEAD uzorka, a ne kao statistički generalizabilne razlike između zemalja učesnica.

Analiza je bila usmjerena na pretvaranje empirijskih nalaza u praktične preporuke za razvoj WELEAD Akademije, WELEAD Capacity Kit-a i sedam planiranih modula obuke.

3.5. Metodologija analize primjera dobre prakse

Proces analize primjera dobre prakse proveden je u okviru Aktivnosti 2.3 projekta WELEAD, s ciljem identifikacije uspješnih inicijativa iz Evrope i šire koje promovišu liderstvo žena u sportu, rodnu ravnopravnost u sportskim organizacijama, socijalnu inkluziju kroz sport, osnaživanje nezaposlenih ili neaktivnih žena te jačanje kapaciteta organizacija koje djeluju u oblasti sporta za sve.

Razvijen je zajednički WELEAD obrazac za analizu primjera dobre prakse, koji su koristili svi nacionalni timovi. Obrazac je osigurao da svaki primjer bude dokumentovan prema jedinstvenoj strukturi i uporedivim kriterijima. Od autora je zatraženo da dostave informacije o općim karakteristikama primjera, ciljnim grupama, problemu ili potrebi na koju odgovara, glavnim ciljevima, ključnim aktivnostima, rezultatima i uticaju, uključenim akterima, potrebnim resursima, faktorima

uspjeha, izazovima i naučenim lekcijama, mogućnostima prijenosa i primjene u drugim sredinama, inovativnim elementima, održivosti, relevantnosti za WELEAD projekat i dostupnim pratećim materijalima.

Svaki tim iz pilot područja dostavio je četiri primjera dobre prakse, što je rezultiralo ukupno 16 analiziranih primjera. Odabrani primjeri obuhvatili su širok spektar pristupa, uključujući programe osnaživanja kroz sport, akademije liderstva, strategije za razvoj ženskog sporta, rodno osjetljive modele obuke, inkluzivne sportske programe za žene s invaliditetom, kampanje protiv nasilja nad ženama, digitalne alate za samoprocjenu, mentorske modele, inicijative u oblasti upravljanja te mehanizme finansiranja i javnih politika koji podržavaju rodnu ravnopravnost.

Identifikacija primjera dobre prakse bila je namjenska i usmjerena na potrebe projekta, a ne zasnovana na sistematskom pregledu svih dostupnih inicijativa. Nacionalni timovi odabrali su primjere koje su smatrali relevantnim za ciljeve projekta WELEAD te ih dokumentovali koristeći zajednički obrazac. Cilj nije bio rangirati odabrane primjere niti tvrditi da predstavljaju sve relevantne inicijative u zemljama učesnicama, već identifikovati korisne, prenosive i kontekstualno prilagođene primjere koji mogu doprinijeti razvoju programa obuke.

Popunjeni obrasci analizirani su uporedno kroz svih 16 primjera dobre prakse. Sinteza se fokusirala na zajedničke teme i prenosive elemente, uključujući ciljne grupe, pristupe razvoju liderstva, strategije inkluzije, organizacijsku podršku, obrazovne metode, uključivanje relevantnih aktera, resurse, ostvarene rezultate, održivost i inovativnost. Posebna pažnja posvećena je praktičnim metodama za povećanje učešća žena, jačanje liderskih kompetencija, razvoj organizacijskih kapaciteta, unapređenje vidljivosti žena, podršku inkluziji i stvaranje održivih puteva za razvoj liderstva žena u sportu za sve. Ovi zajednički nalazi potom su povezani s rezultatima ankete i korišteni kao osnova za preporuke i razvoj modula obuke predstavljenih u ovom izvještaju.

3.6. Etička načela i zaštita podataka

Anketa je provedena u skladu sa zajedničkim etičkim principima i principima zaštite podataka definisanim u Smjernicama za provođenje WELEAD ankete. Prije popunjavanja upitnika ispitanice su bile informisane o svrsi istraživanja i planiranoj upotrebi prikupljenih podataka. Učešće je bilo dobrovoljno, a svaka ispitanica slobodno je odlučivala da li će učestvovati u istraživanju.

Upitnik je bio anoniman i nije sadržavao pitanja o imenima, e-mail adresama, brojevima telefona niti drugim podacima koji bi mogli omogućiti direktnu identifikaciju ispitanica. Podaci su obrađivani i analizirani isključivo za potrebe projekta WELEAD, a rezultati su predstavljeni samo u zbirnom obliku. Nacionalni skupovi podataka dijeljeni su unutar konzorcija isključivo radi čišćenja i usklađivanja podataka, analize, izrade izvještaja i razvoja programa obuke WELEAD.

3.7. Ograničenja istraživanja

Prilikom tumačenja rezultata ovog izvještaja potrebno je uzeti u obzir nekoliko ograničenja.

Prvo, anketa je provedena na nepravovatnosnom uzorku prikupljenom putem partnerskih mreža i kontakata s relevantnim akterima. Rezultate stoga ne treba tumačiti kao statistički reprezentativne za sve žene uključene u sport u zemljama učesnicama. Umjesto toga, oni predstavljaju podatke relevantne za potrebe projekta, prikupljene od žena koje su uključene ili zainteresovane za sport i koje predstavljaju važne ciljne grupe projekta WELEAD.

Drugo, nacionalni uzorci razlikovali su se i po veličini i po strukturi. U pojedinim uzorcima bio je veći udio zaposlenih žena, starijih ispitanica ili žena koje su već aktivne u sportu, dok su mlađe žene, studentice, nezaposlene žene ili žene s prethodnim iskustvom u liderskim ulogama bile manje zastupljene u određenim sredinama. Ove razlike mogu odražavati mreže kontakata i kanale distribucije koje su koristili nacionalni timovi, kao i praktične izazove u dosezanju pojedinih ciljnih grupa. Nalaze na nivou pojedinačnih zemalja stoga treba posmatrati kao deskriptivne obrasce unutar WELEAD uzorka, a ne koristiti ih za rangiranje zemalja ili izvođenje zaključaka na nivou ukupne populacije.

Treće, istraživanje se zasniva na samoprocjeni ispitanica. Učesnice su same procjenjivale svoje znanje, samopouzdanje, vještine i stavove. Iako je samoprocjena korisna za identifikaciju potreba i prioriteta za obuku, ona ne predstavlja objektivnu mjeru stvarnog nivoa kompetencija.

Četvrto, pitanje o radnom statusu razlikovalo je zaposlene, nezaposlene i studentice, ali nije pružalo informacije o tome da li zaposlene ispitanice rade u sportskom sektoru ili u drugim profesionalnim oblastima. Radni status se stoga ne može tumačiti kao direktan pokazatelj profesionalnog angažmana u sportu.

Peto, analiza primjera dobre prakse zavisila je od dostupnosti, potpunosti i kvaliteta informacija dostavljenih za svaki pojedinačni primjer. Dok su neki primjeri sadržavali mjerljive rezultate i detaljne dokaze, drugi su se prvenstveno oslanjali na kvalitativne opise, projektne rezultate ili iskustva iz prakse. Uprkos tome, primjena zajedničkog obrasca za analizu osigurala je dosljednu strukturu i omogućila uporednu analizu svih odabranih primjera.

Na kraju, izvještaj ima primijenjenu i razvojnu svrhu. Njegova osnovna funkcija nije pružiti sveobuhvatnu akademsku evaluaciju liderstva žena u sportu u Evropi, već usmjeriti razvoj WELEAD Akademije i WELEAD Capacity Kit-a. Iz tog razloga izvještaj je prvenstveno fokusiran na praktične implikacije, potrebe za obukom i prenosive lekcije relevantne za organizacije koje djeluju u oblasti sporta za sve.

4. Glavni rezultati ankete

4.1. Osnovne karakteristike ispitanica i kontekst učešća

Konačni analitički uzorak obuhvatio je 416 ispitanica iz četiri pilot područja projekta WELEAD. Najveći udio u uzorku činile su ispitanice iz Italije, njih 130 (31,3%), zatim iz Crne Gore 125 (30,0%), Bosne i Hercegovine 108 (26,0%) i Austrije 53 (12,7%).

Prema starosnoj strukturi, uzorak su uglavnom činile odrasle žene s razvijenim ličnim, profesionalnim i sportskim iskustvom. Najbrojniju grupu činile su žene starije od 46 godina, njih 146 (35,1%), a slijedile su ispitanice u dobi od 36 do 45 godina, kojih je bilo 126 (30,3%). Žene u dobi od 26 do 35 godina činile su 78 ispitanica (18,8%), dok je najmlađa starosna grupa, od 18 do 25 godina, obuhvatila 66 ispitanica (15,9%). Ovi podaci pokazuju da je anketa prvenstveno obuhvatila odrasle žene, od kojih mnoge vjerovatno posjeduju značajno životno, profesionalno i sportsko iskustvo, dok su mlađe žene bile manje zastupljene.

Obrazovna struktura ispitanica bila je raznolika. Najveći broj ispitanica imao je završenu srednju školu, njih 133 (32,0%), zatim master studij, 130 ispitanica (31,3%), te bachelor studij, 118 ispitanica (28,4%). Manji broj ispitanica naveo je druge nivoe obrazovanja (3,8%), doktorat (2,6%) ili nije želio navesti nivo obrazovanja (1,9%). Ovakva raspodjela pokazuje da je istraživanje obuhvatilo žene različitih obrazovnih profila, što je značajno za razvoj inkluzivnih i dostupnih sadržaja obuke.

Većina ispitanica bila je zaposlena. Ukupno 318 žena (76,4%) izjavilo je da su zaposlene, dok je 50 ispitanica (12,0%) bilo studentice, a 48 (11,5%) nezaposlene. Iako je projekat WELEAD posebno usmjeren na nezaposlene i neaktivne žene, rezultati pokazuju da najveći dio uzorka čine zaposlene žene. Međutim, ovaj podatak odnosi se na njihov opći radni status i ne znači nužno da su zaposlene u sportskom sektoru. Ovu činjenicu potrebno je uzeti u obzir prilikom tumačenja rezultata i razvoja WELEAD Akademije. Ograničenje ovog pitanja jeste to što nije pravilo razliku između zaposlenja u sportskom sektoru i zaposlenja u drugim oblastima, iako bi takva informacija omogućila preciznije razumijevanje profesionalne povezanosti ispitanica sa sportom. Stoga WELEAD Akademija treba ostati jednako dostupna zaposlenim ženama, kao i ženama s manje mogućnosti ili slabijom povezanošću s tržištem rada.

Kada je riječ o učešću u sportu, ispitanice su mogle odabrati više uloga. Najčešći oblici učešća bili su članstvo u sportskom klubu ili udruženju, koje je odabralo 195 ispitanica (46,9%), te rekreativno bavljenje sportom, koje je navelo 178 ispitanica (42,8%). Manji, ali značajan broj ispitanica izjasnio se da djeluje kao trenerica ili trener (49; 11,8%), da obavlja funkcije u upravljačkim ili tijelima za donošenje odluka (44; 10,6%), da trenutno nije aktivan u sportu (39; 9,4%), da radi u sportskom menadžmentu ili administraciji (33; 7,9%), da volontira u sportu (24; 5,8%) ili učestvuje na drugi način (7; 1,7%).

Većina ispitanica imala je značajno sportsko iskustvo. Ukupno 267 ispitanica (64,2%) navelo je da ima više od pet godina iskustva u sportu kao učesnice, volonterke, trenerice ili članice stručnog osoblja. Dodatnih 75 ispitanica (18,0%) imalo je između dvije i pet godina iskustva, dok je 43 ispitanice (10,3%) imalo manje od dvije godine iskustva, a 31 ispitanica (7,5%) nije imala prethodno sportsko iskustvo. Ovi podaci pokazuju da je istraživanje obuhvatilo uzorak žena sa značajnim iskustvom u sportu, što predstavlja dobru osnovu za identifikaciju potreba u oblasti razvoja liderstva među ženama koje su već povezane sa sportskim okruženjem.

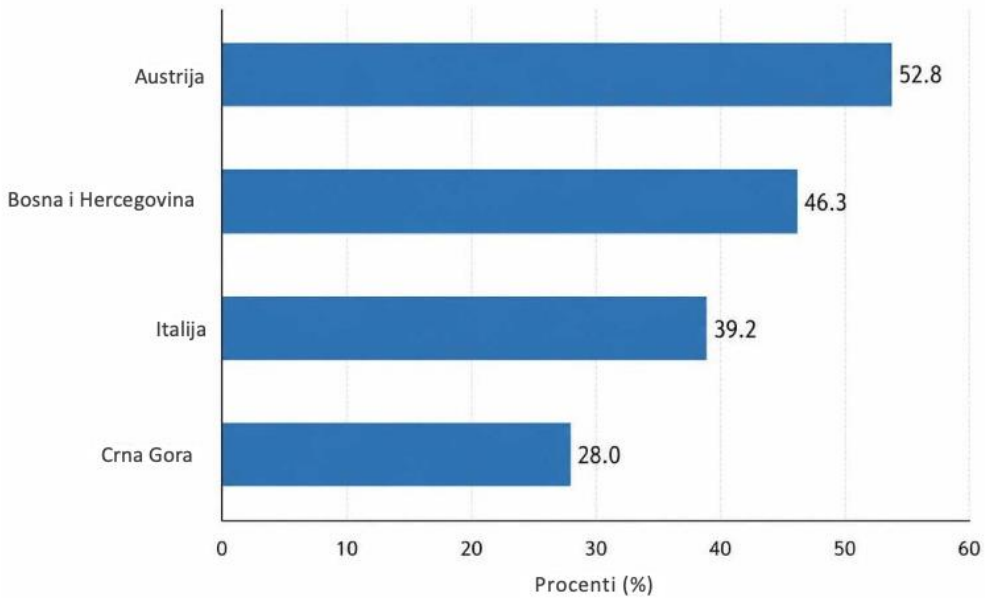
Prema vrsti sporta, gotovo polovina ispitanica bila je prvenstveno uključena u timske sportove (201; 48,3%), dok je 104 ispitanice (25,0%) učestvovalo u individualnim sportovima, 67 (16,1%) u individualnim i timskim sportovima, a 44 ispitanice (10,6%) trenutno nisu bile aktivne u sportu. Kada je riječ o nivou sportskog angažmana, 168 ispitanica (40,4%) navelo je da učestvuje na amaterskom nivou, dok je 165 (39,7%) bilo uključeno rekreativno. Profesionalni nivo angažmana prijavile su 53

ispitanice (12,7%), dok 30 ispitanica (7,2%) trenutno nije bilo aktivno u sportu. Ovi nalazi potvrđuju da je WELEAD anketa prvenstveno obuhvatila žene povezane sa sportom za sve, rekreativnim i amaterskim sportom, što je u potpunosti usklađeno s ciljevima projekta.

4.2. Iskustvo u liderskim ulogama i buduće aspiracije

Rezultati ankete pokazuju da prethodno iskustvo u liderskim ulogama u sportu postoji, ali nije dominantno. Ukupno 164 ispitanice (39,4%) izjavile su da su ranije obavljale formalnu ili neformalnu lidersku ulogu u sportu, dok njih 252 (60,6%) nije imalo takvo iskustvo. Ovaj nalaz ukazuje na postojanje jasnog jaza u učešću žena na liderskim pozicijama: veliki broj žena uključenih u sport još uvijek nije imao priliku, dovoljno samopouzdanja ili odgovarajuću podršku da preuzme liderske uloge. Zanimljivo je da analiza po zemljama pokazuje značajne razlike. Austrija je imala najveći udio ispitanica s prethodnim iskustvom u liderstvu, gdje je 28 od 53 ispitanice (52,8%) navelo da je obavljalo lidersku ulogu. U Bosni i Hercegovini također je zabilježen relativno visok udio, pri čemu je 50 od 108 ispitanica (46,3%) imalo prethodno iskustvo u liderstvu. U Italiji je takvo iskustvo prijavila 51 od 130 ispitanica (39,2%), dok je Crna Gora imala najmanji udio, sa 35 od 125 ispitanica (28,0%). Ove razlike ukazuju na to da se putevi razvoja liderstva i mogućnosti za preuzimanje liderskih uloga razlikuju među nacionalnim i organizacijskim kontekstima. Razlike između zemalja u prethodnom iskustvu liderstva prikazane su na Slici 1.

Slika 1. Udio ispitanica s prethodnim iskustvom u liderskim ulogama u sportu, prema zemljama (%)

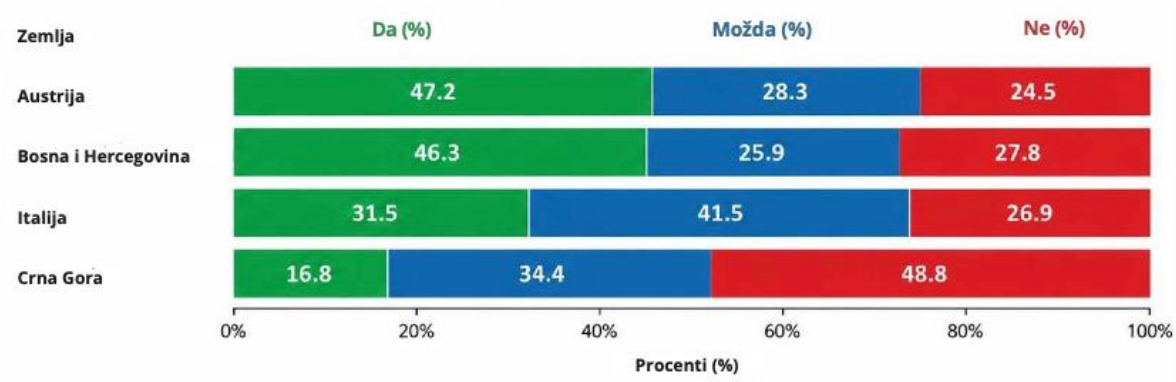


***Izvor**: objedinjena baza podataka WELEAD ankete. Austrija: n = 53; Bosna i Hercegovina: n = 108; Italija: n = 130; Crna Gora: n = 125.*

Interes za preuzimanje liderske uloge u sportu u budućnosti bio je gotovo ravnomjerno raspoređen među ispitanicama. Ukupno 137 ispitanica (32,9%) izrazilo je jasan interes, 140 ispitanica (33,7%) odgovorilo je „možda“, dok je 139 ispitanica (33,4%) navelo da trenutno nije zainteresovano. Posebno je značajan visok udio odgovora „možda“, jer ukazuje na postojanje velikog broja žena koje bi mogle biti spremne preuzeti liderske uloge ukoliko im se pruže odgovarajuća podrška, obuka, ohrabrenje i prilike za razvoj. Rezultati po zemljama ponovo pokazuju značajne razlike. Najveći udio ispitanica koje su izrazile jasan interes za buduće liderske uloge zabilježen je u Austriji (47,2%) i Bosni i Hercegovini (46,3%). U Italiji je uočen nešto oprezniji obrazac: 31,5% ispitanica odgovorilo je „da“, dok je čak 41,5% odgovorilo „možda“. Crna Gora imala je najniži nivo jasno iskazanog interesa, pri

čemu je svega 16,8% ispitanica odgovorilo „da“, dok je 48,8% odgovorilo „ne“, a 34,4% „možda“. Ovi rezultati upućuju na to da bi u Crnoj Gori motivacija za preuzimanje liderskih uloga i samopouzdanje žena u tom pogledu mogli zahtijevati snažniju podršku i jasnije razvojne prilike.

Slika 2. Interes za preuzimanje liderske uloge u sportu u budućnosti, prema zemljama (%)



Izvor: *objedinjena baza podataka WELEAD ankete. Zbog zaokruživanja procenata njihov zbir ne mora iznositi tačno 100,0%.*

Uloga ličnih mreža podrške također se pokazala značajnom. Ukupno 167 ispitanica (40,1%) navelo je da imaju prijatelja, prijateljicu, kolegu ili kolegicu koji trenutno obavljaju ili su ranije obavljali lidersku funkciju u sportu, dok je 78 ispitanica (18,8%) navelo člana porodice, a 46 ispitanica (11,1%) i člana porodice i prijatelja ili kolegu s takvim iskustvom. Međutim, 125 ispitanica (30,0%) izjavilo je da u svom neposrednom okruženju nema nikoga s iskustvom u liderskim ulogama u sportu. Ovi rezultati potvrđuju značaj uzora, mentorstva i mehanizama vršnjačke podrške u okviru WELEAD Akademije.

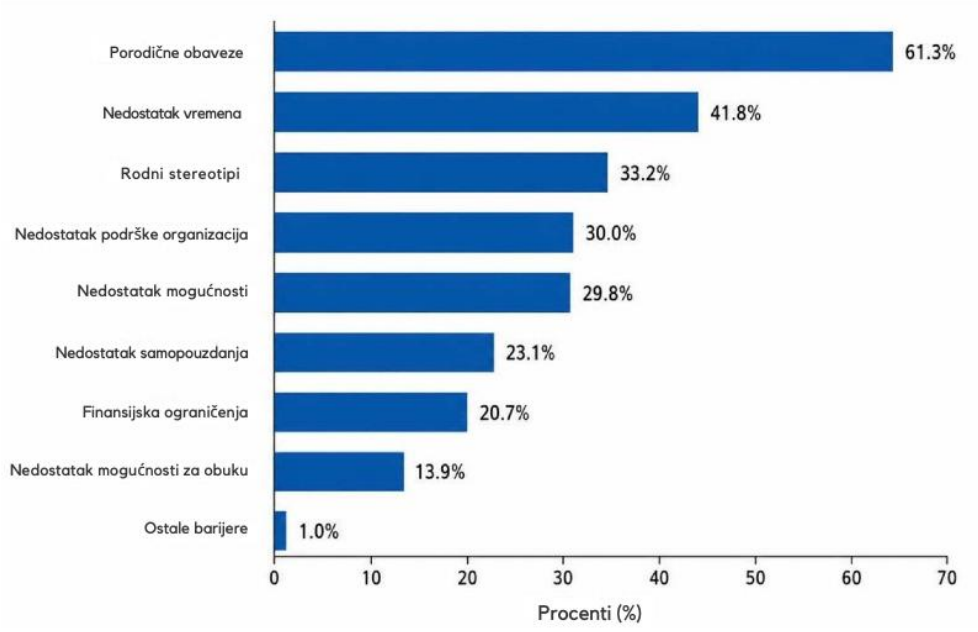
Percepcija podrške za preuzimanje liderskih uloga bila je podijeljena. Ukupno 92 ispitanice (22,1%) osjećale su da imaju potpunu podršku, dok je 173 ispitanice (41,6%) smatralo da imaju djelimičnu podršku. Istovremeno, 84 ispitanice (20,2%) osjećale su da imaju vrlo ograničenu podršku, a 67 ispitanica (16,1%) izjavilo je da uopće nemaju podršku. Posmatrano ukupno, 63,7% ispitanica navelo je da ima potpunu ili djelimičnu podršku, dok je više od jedne trećine uzorka prijavilo slabu ili nikakvu podršku. Ovi nalazi ukazuju da programi razvoja liderstva trebaju biti praćeni aktivnostima usmjerenim na jačanje samopouzdanja, mentorstvo i podizanje svijesti unutar sportskih organizacija, a ne isključivo razvojem individualnih kompetencija.

4.3. Percipirane prepreke liderstvu žena u sportu

Ispitanice su zamoljene da odaberu do tri prepreke koje, prema njihovom mišljenju, najviše ograničavaju učešće žena u liderskim ulogama u sportu. Najčešće odabrana prepreka bile su porodične obaveze, koje je navelo 255 ispitanica (61,3%). Slijedili su nedostatak vremena, koji je odabralo 174 ispitanice (41,8%), te rodni stereotipi, koje je navelo 138 ispitanica (33,2%). Ostale značajne prepreke uključivale su nedostatak podrške sportskih organizacija (125; 30,0%), nedostatak prilika (124; 29,8%), nedostatak samopouzdanja (96; 23,1%), finansijska ograničenja (86; 20,7%), nedostatak mogućnosti za obuku (58; 13,9%) te druge prepreke (4; 1,0%). Ovi rezultati pokazuju da su prepreke liderstvu žena u sportu istovremeno lične i strukturne prirode. Porodične obaveze i nedostatak vremena ukazuju na i dalje snažan uticaj obaveza brige o porodici i izazova usklađivanja privatnog i profesionalnog života na angažman žena u sportu. Rodni stereotipi, nedostatak organizacijske podrške i ograničene prilike ukazuju na postojanje strukturnih i kulturnih prepreka unutar sportskog sistema. Istovremeno, nedostatak samopouzdanja i ograničene mogućnosti za obuku predstavljaju oblasti u kojima ciljano jačanje kapaciteta može imati neposredan pozitivan učinak. Najčešće prijavljene prepreke učešću žena u liderskim ulogama u sportu prikazane su na Slici 3.

Analiza po zemljama pruža dodatni uvid u ove obrasce. U Austriji su najčešće prijavljene prepreke bile porodične obaveze (62,3%), dok su rodni stereotipi, nedostatak vremena i nedostatak samopouzdanja pojedinačno odabrani od strane 43,4% ispitanica. U Bosni i Hercegovini vodeće prepreke bili su nedostatak prilika i porodične obaveze, koje je navelo po 43,5% ispitanica, a zatim nedostatak podrške organizacija (38,0%) i rodni stereotipi (36,1%). U Italiji su porodične obaveze bile posebno izražene, sa 70,8% odgovora, zatim nedostatak vremena (52,3%) i rodni stereotipi (31,5%). U Crnoj Gori također su porodične obaveze bile najčešće navedena prepreka (66,4%), a slijedili su nedostatak vremena (43,2%), nedostatak prilika (30,4%), nedostatak podrške organizacija (29,6%) i rodni stereotipi (28,0%).

Slika 3. Glavne prepreke koje ograničavaju učešće žena u liderskim ulogama u sportu (%)



Izvor: objedinjena baza podataka WELEAD ankete (N = 416). Ispitanice su mogle odabrati do tri prepreke, zbog čega zbir procenata ne iznosi 100%.

Ukupno posmatrano, profil identificiranih prepreka potvrđuje da WELEAD Akademija ne treba posmatrati liderstvo žena isključivo kao pitanje individualne motivacije. Program obuke treba obuhvatiti razvoj ličnih kompetencija i jačanje samopouzdanja za preuzimanje liderskih uloga, ali i sadržaje koji se odnose na rodne stereotipe, organizacijske promjene, podršku zajednice, komunikaciju i praktične strategije za stvaranje inkluzivnijeg sportskog okruženja.

4.4. Rodna ravnopravnost i svijest o preprekama

Dio B upitnika procjenjivao je nivo svijesti ispitanica o rodnoj ravnopravnosti i preprekama liderstvu žena u sportu. Prosječna vrijednost za ovu tematsku cjelinu iznosila je 3,48 na petostepenoj skali, što ukazuje na umjeren nivo informisanosti, uz značajan prostor za daljnje unapređenje, posebno u pogledu poznavanja politika i inicijativa koje promovišu rodnu ravnopravnost u sportu.

U ovom dijelu ispitanice su iskazale viši stepen slaganja s tvrdnjama koje se odnose na razumijevanje rodnih stereotipa i prepoznavanje rodne neravnopravnosti. Međutim, najnižu prosječnu ocjenu imala je tvrdnja koja se odnosila na poznavanje postojećih politika i inicijativa za unapređenje rodne ravnopravnosti u sportu, sa prosječnom vrijednošću od 3,20. To je ujedno bio jedan od najniže ocijenjenih pokazatelja u cijelom upitniku. Ovaj nalaz sugeriše da mnoge žene prepoznaju postojanje nejednakosti i prepreka, ali su manje upoznate s formalnim politikama, institucionalnim mjerama i postojećim programima podrške.

Ovi rezultati imaju direktne implikacije za razvoj WELEAD Akademije. Prvi modul obuke treba ponuditi jasno i pristupačno objašnjenje ključnih rodnih nejednakosti u sportskom liderstvu, postojećih politika i primjera mjera koje mogu povećati učešće žena u procesima odlučivanja. Program obuke treba povezati lična iskustva ispitanica sa širim organizacijskim i političkim okvirom.

4.5. Liderske vještine i lični razvoj

Dio C procjenjivao je samoprocijenjene liderske kompetencije i lični razvoj ispitanica. Prosječna vrijednost ove cjeline iznosila je 3,95, što ukazuje na relativno visok nivo povjerenja u vlastite liderske kompetencije. Ispitanice su posebno izrazile slaganje s tvrdnjom da mogu motivisati druge da rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva, koja je ostvarila prosječnu ocjenu 4,12. Također su iskazale visok nivo samopouzdanja u donošenju odluka, upravljanju konfliktima i djelovanju kao uzori drugim ženama u sportu.

Iako je prosječna ocjena ove cjeline bila visoka, rezultati o prethodnom iskustvu u liderstvu pokazuju da mnoge žene još uvijek nisu obavljale liderske funkcije u sportu. To ukazuje na mogući nesklad između percipiranog liderskog potencijala i stvarnih mogućnosti za preuzimanje liderskih uloga. Drugim riječima, žene mogu osjećati da posjeduju potrebne kompetencije, ali im i dalje nedostaju prilike, podrška, mentorstvo ili organizacijski mehanizmi koji bi im omogućili da te kompetencije primijene u praksi.

WELEAD Akademija stoga treba graditi na postojećem liderskom potencijalu učesnica i pomoći im da samopouzdanje i motivaciju pretvore u konkretno lidersko djelovanje. To uključuje razvoj samosvijesti, donošenje odluka, motivisanje timova, upravljanje konfliktima, komunikaciju, ulogu uzora te planiranje konkretnih liderskih aktivnosti u kontekstu sporta za sve.

4.6. Sport za sve i angažman u zajednici

Dio D bio je posvećen sportu za sve na lokalnom i međunarodnom nivou. Prosječna vrijednost ove tematske cjeline iznosila je 3,91, što pokazuje da ispitanice u velikoj mjeri prepoznaju društvenu vrijednost sporta za sve. Najvišu prosječnu ocjenu ostvarila je tvrdnja koja se odnosila na razumijevanje uloge sporta za sve u socijalnoj inkluziji (4,32). Ispitanice su također izrazile visok stepen slaganja s tvrdnjom da sport može osnažiti marginalizovane i ranjive grupe, koja je ostvarila prosječnu ocjenu 4,13. S druge strane, najnižu prosječnu ocjenu u ovoj oblasti imala je tvrdnja koja se odnosila na razumijevanje povezanosti lokalnih inicijativa sporta za sve s evropskim i međunarodnim okvirima (3,44). Ovaj rezultat sugeriše da ispitanice dobro razumiju značaj sporta za sve u lokalnoj zajednici, ali su manje upoznate s evropskim i međunarodnim mrežama, politikama i mogućnostima saradnje.

Ovi nalazi opravdavaju uključivanje posebnog modula posvećenog sportu za sve na međunarodnom nivou i angažmanu zajednice. Modul bi trebao objasniti kako se lokalne inicijative povezuju sa širim evropskim prioritetima, mogućnostima koje pruža program Erasmus+, međunarodnim pristupima razvoju kroz sport i prekograničnoj saradnji. Također bi trebao pomoći učesnicama da razumiju kako sport za sve može biti praktičan alat za promociju inkluzije, osnaživanja žena i razvoja liderstva u lokalnim zajednicama.

4.7. Planiranje i upravljanje sportskim događajima

Dio E procjenjivao je kompetencije povezane s planiranjem i organizacijom sportskih događaja. Prosječna vrijednost ove cjeline iznosila je 3,63, što je niže u odnosu na oblasti liderstva, komunikacije, sporta za sve i razvoja karijere. Ovaj rezultat pokazuje da planiranje i upravljanje sportskim događajima predstavljaju jedno od važnijih područja za razvoj kompetencija kroz WELEAD Akademiju. Najniže ocjene ostvarile su tvrdnje koje se odnose na poznavanje glavnih koraka u organizaciji sportskog događaja i planiranje sportskih događaja namijenjenih ženama i porodicama. Ovi nalazi imaju poseban značaj za projekat WELEAD, budući da je predviđeno da učesnice nakon obuke organizuju sportske događaje namijenjene drugim ženama i njihovim porodicama. Zbog toga WELEAD Akademija treba uključiti praktičnu, korak-po-korak obuku iz planiranja i realizacije

inkluzivnih sportskih događaja za žene. Obuka treba obuhvatiti analizu potreba, definisanje ciljnih grupa, postavljanje ciljeva događaja, planiranje aktivnosti, raspodjelu zadataka, koordinaciju volontera, upravljanje rizicima, komunikaciju, inkluziju, evaluaciju i aktivnosti nakon završetka događaja. Kroz praktične vježbe učesnice bi trebale razviti jednostavan koncept sportskog događaja koji će kasnije moći prilagoditi i provesti u vlastitoj zajednici.

4.8. Komunikacija i upravljanje odnosima s javnošću

Dio F bio je posvećen komunikaciji i upravljanju odnosima s javnošću. Ovo je bila najbolje ocijenjena tematska cjelina, s prosječnom vrijednošću od 3,96. Ispitanice su u velikoj mjeri prepoznale važnost komunikacije za povećanje učešća žena u sportu. Najvišu prosječnu ocjenu u cijelom upitniku ostvarila je tvrdnja: *„Razumijem važnost komunikacije za povećanje učešća žena u sportu“*, sa prosječnom vrijednošću od 4,38. Ispitanice su također iskazale visok nivo samopouzdanja u komunikaciji s različitim ciljnim grupama, uključujući žene, porodice i mlade, gdje je prosječna ocjena iznosila 4,10. Rezultati potvrđuju da se komunikacija doživljava kao jedna od ključnih kompetencija za razvoj liderstva žena u sportu. Iako komunikacija i odnosi s javnošću nisu predviđeni kao zaseban modul u okviru WELEAD Capacity Kit-a, ove kompetencije trebaju biti integrisane u modul o liderstvu i ličnom razvoju, kao i u module koji se odnose na organizaciju sportskih događaja i pripremu projekata.

Aktivnosti obuke trebaju biti usmjerene na razvoj praktičnih komunikacijskih vještina, uključujući predstavljanje sportskih inicijativa, motivisanje učesnika, komunikaciju s porodicama i lokalnom zajednicom, korištenje društvenih mreža, saradnju s relevantnim akterima i povećanje vidljivosti ženskih sportskih aktivnosti. Komunikaciju treba predstaviti ne samo kao promotivni alat, već i kao važnu lidersku kompetenciju i mehanizam društvenih promjena.

4.9. Finansijsko upravljanje i održivost

Dio G procjenjivao je kompetencije iz oblasti finansijskog upravljanja i održivosti. Ovo je bila najniže ocijenjena tematska cjelina, s prosječnom vrijednošću od 3,29. Najnižu prosječnu ocjenu u cijelom upitniku ostvarila je tvrdnja koja se odnosila na poznavanje mogućih izvora finansiranja projekata u oblasti sporta za sve, sa prosječnom vrijednošću od 3,10. Među slabije ocijenjenim tvrdnjama bile su i sposobnost izrade jednostavnog budžeta za sportsku inicijativu te planiranje aktivnosti koje osiguravaju dugoročnu održivost. Ovi nalazi jasno pokazuju da finansijsko upravljanje i održivost predstavljaju jedno od ključnih područja za razvoj kompetencija kroz WELEAD Akademiju. Čak i kada žene posjeduju motivaciju, liderski potencijal i dobre komunikacijske vještine, nedovoljno znanje o budžetiranju, mogućnostima finansiranja i planiranju održivosti može ih spriječiti da pokrenu, vode ili dugoročno održavaju sportske aktivnosti.

Modul posvećen finansijskom upravljanju stoga treba biti izrazito praktično orijentisan. Treba obuhvatiti osnovne finansijske pojmove, izradu jednostavnih budžeta, identifikaciju izvora finansiranja, principe saradnje sa sponzorima i partnerima, planiranje troškova sportskih događaja te strategije održivosti inicijativa u oblasti sporta za sve. Praktične vježbe trebaju uključivati izradu jednostavnog budžeta i identifikaciju mogućih lokalnih, nacionalnih i evropskih izvora finansiranja.

4.10. Evaluacija kompetencija i razvoj karijernih puteva

Dio H bio je posvećen evaluaciji kompetencija i planiranju budućeg razvoja. Prosječna vrijednost ove cjeline iznosila je 3,89, što pokazuje da ispitanice uglavnom smatraju da mogu kritički sagledati vlastito učenje, kompetencije i lični razvoj. Najvišu prosječnu ocjenu u ovoj oblasti ostvarila je sposobnost kritičkog promišljanja vlastitog ličnog i profesionalnog razvoja u sportu, sa prosječnom vrijednošću od 4,09. Međutim, rezultati također pokazuju da ovu refleksiju treba povezati s konkretnim narednim koracima. Mnoge žene mogu prepoznati vlastite kompetencije i potrebe za razvojem, ali im je i dalje potrebna podrška kako bi ih pretvorile u konkretne liderske aktivnosti,

buduće sportske uloge, angažman u zajednici, volontiranje ili profesionalni razvoj. Ovo je posebno važno za ispitanice koje su na pitanje o budućim liderskim ulogama odgovorile sa „možda“.

WELEAD Akademija stoga treba uključiti alate za samoprocjenu, prepoznavanje kompetencija, izradu ličnih akcionih planova i planiranje razvojnih puteva. Ovi elementi trebaju biti povezani s evaluacijskim upitnicima, ishodima učenja i okvirom kompetencija koji će biti razvijen za module obuke, uz usklađenost s principima Evropskog kvalifikacijskog okvira (EQF), gdje je to primjenjivo. Na taj način učesnice neće samo razumjeti šta su naučile, već i kako stečene kompetencije mogu primijeniti u budućim sportskim, društvenim, volonterskim, profesionalnim i liderskim ulogama.

4.11. Obrasci i razlike među zemljama

Rezultati ankete pokazuju istovremeno zajedničke obrasce i razlike među zemljama učesnicama. U svim zemljama porodične obaveze, nedostatak vremena, rodni stereotipi, nedostatak organizacijske podrške i nedostatak prilika prepoznati su kao ključne prepreke liderstvu žena u sportu. To potvrđuje da je razvoj liderstva žena u sportu oblikovan sličnim strukturnim i kulturnim izazovima u svim pilot područjima projekta WELEAD. Istovremeno, razlike među zemljama potrebno je uzeti u obzir prilikom planiranja i provođenja programa obuke. Austrija i Bosna i Hercegovina zabilježile su viši nivo prethodnog iskustva u liderstvu i veći interes za buduće liderske uloge. U Italiji je zabilježen veći udio starijih i zaposlenih ispitanica, uz posebno izražene porodične obaveze i nedostatak vremena kao glavne prepreke. Crna Gora imala je najniži nivo prethodnog iskustva u liderstvu, kao i najmanji udio ispitanica koje su izrazile jasan interes za buduće liderske uloge. Ovi nalazi mogu ukazivati na to da je razvoj liderstva žena u sportu u Crnoj Gori i dalje pod snažnim uticajem tradicionalnih organizacijskih kultura i konzervativnijih shvatanja uloge žena u sportskom liderstvu. Zbog toga su u crnogorskom kontekstu posebno važni jačanje motivacije i samopouzdanja, veća vidljivost ženskih uzora i postojanje jasno definisanih razvojnih puteva za liderstvo.

Prosječne vrijednosti tematskih kompetencija također su se razlikovale među zemljama. Bosna i Hercegovina ostvarila je relativno visoke rezultate u više oblasti, uključujući komunikaciju, finansijsko upravljanje i evaluaciju kompetencija. Austrija je također postigla dobre rezultate u oblastima rodne ravnopravnosti, liderstva, organizacije sportskih događaja i evaluacije kompetencija. Italija i Crna Gora ostvarile su niže prosječne rezultate u oblastima finansijskog upravljanja i organizacije sportskih događaja, što ukazuje da upravo tim temama treba posvetiti posebnu pažnju tokom realizacije programa obuke.

Ukupno posmatrano, uporedna analiza među zemljama potvrđuje da WELEAD Akademija treba kombinovati zajednički osnovni kurikulum sa dovoljno fleksibilnosti da odgovori na nacionalne i lokalne potrebe. Sedam modula obuke treba osigurati zajednički okvir kompetencija, dok se primjeri, praktične vježbe, studije slučaja i diskusije mogu prilagoditi specifičnostima svakog pilot područja.

5. Glavni nedostaci i potrebe u oblasti liderstva žena u sportu

Rezultati ankete ukazuju na nekoliko međusobno povezanih nedostataka i potreba koje trebaju usmjeravati razvoj WELEAD Akademije i sedam modula obuke. Ovi nedostaci nisu ograničeni samo na individualne vještine ili motivaciju, već odražavaju i šire organizacijske, društvene, kulturne i strukturne prepreke koje utiču na učešće žena u liderskim ulogama u sportu.

Rezultati ukupno pokazuju da mnoge žene uključene u sport već posjeduju relevantno iskustvo, motivaciju i percipirani liderski potencijal. Međutim, taj potencijal se ne pretvara uvijek u formalne ili neformalne liderske uloge. Glavni izazov stoga nije samo osposobiti žene kroz obuku, već i stvoriti podržavajuće razvojne puteve, praktične alate i okruženje koje će im omogućiti da preuzmu liderske uloge u sportu za sve.

5.1. Nedostaci u znanju i svijesti

Rezultati ankete pokazuju umjeren nivo informisanosti o rodnoj ravnopravnosti i preprekama liderstvu žena u sportu. Ispitanice uglavnom prepoznaju postojanje rodnih stereotipa i nejednakosti, ali su manje upoznate s postojećim politikama, inicijativama i institucionalnim mjerama koje promovišu rodnu ravnopravnost u sportu. To ukazuje na potrebu za obukom koja će povezati lična iskustva sa širim okvirom rodne ravnopravnosti. Učesnicama WELEAD Akademije potrebno je omogućiti da razumiju ne samo koje prepreke postoje, već i kako one nastaju, kako se održavaju i na koji način se mogu prevazići unutar sportskih organizacija i društva u cjelini.

Program obuke stoga treba uključiti jasne i pristupačne sadržaje o rodnoj ravnopravnosti u sportu, nedovoljnoj zastupljenosti žena na liderskim pozicijama, strukturnim i kulturnim preprekama, evropskim i nacionalnim politikama te primjerima postojećih inicijativa koje podstiču učešće žena u procesima odlučivanja. Ovo znanje je važno jer pomaže učesnicama da pređu od lične percepcije problema ka informisanom i aktivnom djelovanju. Posebna potreba jeste učiniti znanja o rodnoj ravnopravnosti praktično primjenjivim. Učesnice trebaju biti osposobljene da prepoznaju neravnopravne prakse u sportskim organizacijama, identifikuju prepreke u vlastitim sredinama i predlože realne mjere za njihovo prevazilaženje.

5.2. Nedostaci u liderstvu i samopouzdanju

Iako su ispitanice iskazale relativno visok nivo samoprocijenjenih liderskih kompetencija, većina njih nikada nije obavljala lidersku funkciju u sportu. To ukazuje na nesklad između percipiranog liderskog potencijala i stvarnog učešća u liderstvu. Ovakav jaz pokazuje da razvoj liderstva ne treba biti usmjeren isključivo na podučavanje osnovnih liderskih koncepata. Mnoge žene već vjeruju da mogu motivisati druge, preuzeti odgovornost, upravljati konfliktima i biti uzor drugima. Ono što im nedostaje jeste podrška koja će taj potencijal pretvoriti u konkretno lidersko djelovanje.

WELEAD Akademija zato treba uključiti praktičnu obuku iz liderstva usmjerenu na jačanje samopouzdanja, samosvijesti, donošenja odluka, timskog rada, komunikacije, upravljanja konfliktima, uloge uzora i planiranja vlastitog liderskog razvoja. Također treba osigurati sigurno okruženje za učenje u kojem će žene moći promišljati vlastite snage, razgovarati o preprekama i razvijati liderska ponašanja kroz praktične vježbe, studije slučaja i grupni rad.

Posebnu pažnju potrebno je posvetiti ženama koje su izrazile neodlučnost u pogledu budućih liderskih uloga. Veliki udio odgovora „možda“ pokazuje da su mnoge žene spremne razmotriti liderstvo ukoliko dobiju ohrabrenje, mentorstvo, vršnjačku podršku i konkretne prilike za razvoj.

5.3. Nedostaci u organizacijskoj i institucionalnoj podršci

Rezultati pokazuju da veliki broj ispitanica osjeća samo djelimičnu, vrlo ograničenu ili nikakvu podršku za preuzimanje liderskih uloga u sportu. Istovremeno, nedostatak podrške sportskih organizacija i nedostatak prilika ubrajaju se među najčešće identifikovane prepreke liderstvu žena.

Ovi nalazi ukazuju na značajan organizacijski izazov. Liderstvo žena ne može se unaprijediti isključivo razvojem individualnih kompetencija ukoliko sportske organizacije ne stvaraju inkluzivne strukture, transparentne mogućnosti napredovanja i podržavajuće radno okruženje. Sportske organizacije i klubovi u oblasti sporta za sve trebaju biti podstaknuti da prepoznaju liderski potencijal žena i omoguće im razvojne puteve prema ulogama trenerica, organizatorica, članica upravnih tijela, koordinatorica i donositeljica odluka.

WELEAD Akademija stoga treba obuhvatiti teme organizacijske kulture i institucionalne podrške. Program obuke treba uključivati diskusiju o tome kako sportske organizacije mogu smanjiti postojeće prepreke, aktivnije uključivati žene u liderske uloge, razvijati mentorske programe, prepoznavati neformalno liderstvo, prilagoditi termine sastanaka i podjelu odgovornosti stvarnim životnim okolnostima žena te stvarati porodično prilagođenije i inkluzivnije okruženje.

Ovi nalazi dodatno potvrđuju važnost uključivanja trenera, trenerica i edukatora kao posebne ciljne grupe WELEAD Akademije. Treneri i trenerice svakodnevno rade sa ženama u sportskom okruženju, dok edukatori i facilitatori podržavaju proces učenja i doprinose prenošenju znanja, vještina i rodno osjetljivih pristupa u organizacije sporta za sve.

5.4. Usklađivanje privatnog i profesionalnog života, porodične obaveze i nedostatak vremena

Porodične obaveze i nedostatak vremena bile su dvije najčešće identifikovane prepreke u istraživanju. Ovaj rezultat potvrđuje da je liderstvo žena u sportu snažno uslovljeno širim društvenim očekivanjima i odgovornostima vezanim za brigu o porodici. Ove prepreke su posebno važne jer se ne mogu prevazići samo organizovanjem obuke. Ukoliko se od žena očekuje da istovremeno usklađuju posao, porodične obaveze, brigu o djeci i sportski angažman bez odgovarajuće podrške, njihove mogućnosti za uključivanje u liderske aktivnosti ostaju ograničene. Ovo je naročito izraženo u sportu za sve, gdje su liderske uloge često volonterske, zahtijevaju značajno vrijeme i organizovane su prema rasporedima koji nisu uvijek prilagođeni porodičnim obavezama.

WELEAD Akademija zato treba uključiti praktične sadržaje o tome kako sportske inicijative mogu biti organizovane na način koji je pristupačan ženama s poslovnim i porodičnim obavezama. To može uključivati fleksibilno planiranje aktivnosti, modele podijeljenog liderstva, događaje prilagođene porodicama, planiranje koje uzima u obzir potrebe roditelja, realističnu raspodjelu zadataka i korištenje mreža podrške u zajednici. Obuka također treba pomoći učesnicama da razviju strategije za upravljanje vremenom, podjelu odgovornosti i planiranje aktivnosti koje neće nenamjerno isključivati žene koje imaju obaveze brige o drugima.

5.5. Potrebe u oblasti komunikacije, vidljivosti i zagovaranja

Komunikacija i odnosi s javnošću pokazali su se kao jedno od najjačih područja kompetencija u istraživanju. Ispitanice jasno prepoznaju značaj komunikacije za povećanje učešća žena u sportu i iskazuju visok nivo samopouzdanja u komunikaciji s različitim ciljnim grupama. Međutim, ovu prednost ne treba tumačiti kao oblast kojoj nije potrebna dodatna obuka. Naprotiv, komunikaciju treba koristiti kao stratešku polaznu tačku za razvoj liderstva. Žene koje efikasno komuniciraju mogu uspješnije promovisati sportske inicijative, motivisati učesnike, sarađivati s porodicama i lokalnom zajednicom, povećati vidljivost svojih aktivnosti i doprinositi razbijanju rodnih stereotipa. Ključna potreba jeste pretvoriti opće komunikacijske kompetencije u konkretne vještine zagovaranja i povećanja vidljivosti. Učesnice trebaju naučiti kako predstaviti sportsku inicijativu, promovisati učešće žena u sportu, učinkovito koristiti društvene mreže, sarađivati s lokalnim medijima, uključivati relevantne aktere i razvijati pozitivne poruke o liderstvu žena u sportu.

Komunikacija treba biti integrisana u module o liderstvu, organizaciji sportskih događaja i pripremi projekata. Ovo je posebno važno jer su ženski sport i liderstvo žena u sportu često nedovoljno vidljivi. Kvalitetnija komunikacija može doprinijeti stvaranju uzora, privlačenju novih učesnica, jačanju podrške zajednice i većem društvenom priznanju sportskih inicijativa koje vode žene.

5.6. Potrebe u oblasti planiranja i upravljanja sportskim događajima

Planiranje i upravljanje sportskim događajima predstavljaju jasno izraženu potrebu za obukom. Rezultati istraživanja pokazali su niže prosječne vrijednosti u ovoj oblasti u odnosu na liderstvo, komunikaciju i sport za sve. Ovaj nalaz je posebno važan za projekat WELEAD, budući da se očekuje da žene koje završe program obuke postanu aktivne organizatorice sportskih događaja namijenjenih drugim ženama i njihovim porodicama. Glavni nedostatak odnosi se na praktična znanja i vještine. Iako žene prepoznaju vrijednost sportskih događaja, potrebna im je dodatna podrška u njihovom planiranju, organizaciji, provođenju i evaluaciji. To uključuje definisanje svrhe događaja, identifikaciju ciljnih grupa, odabir aktivnosti, izradu vremenskog plana, koordinaciju volontera, upravljanje rizicima, komunikaciju sa zainteresovanim stranama i procjenu uspješnosti.

WELEAD Akademija stoga treba ponuditi izrazito praktičan modul posvećen planiranju i realizaciji sportskih događaja namijenjenih ženama. Modul treba sadržavati predloške, kontrolne liste, primjere dobre prakse i praktične vježbe. Idealno bi bilo da učesnice po završetku modula imaju pripremljen nacrt vlastitog sportskog događaja koji će moći prilagoditi i provesti tokom narednih projektnih aktivnosti. Ova potreba povezana je i s komunikacijom, finansijskim planiranjem, angažmanom zajednice i razvojem liderstva, budući da organizacija događaja predstavlja praktičan prostor u kojem se istovremeno primjenjuju različite kompetencije.

5.7. Potrebe u oblasti finansijskog upravljanja i održivosti

Finansijsko upravljanje i održivost pokazali su se kao najslabije ocijenjena tematska oblast u istraživanju. Ispitanice su iskazale niži nivo sigurnosti u razumijevanje finansijskih pojmova, izradu budžeta, identifikaciju izvora finansiranja i planiranje dugoročne održivosti. Ovo predstavlja jedan od najvažnijih izazova za WELEAD Akademiju. Bez osnovnih znanja iz finansijskog upravljanja i održivosti žene mogu imati poteškoće u pokretanju, vođenju i dugoročnom održavanju sportskih aktivnosti, čak i kada posjeduju motivaciju i liderski potencijal. Finansijska pismenost usko je povezana s nezavisnošću, kredibilitetom i mogućnošću donošenja odluka unutar sportskih organizacija.

Program obuke stoga treba ponuditi jednostavne i praktične sadržaje o finansijskom upravljanju u sportu za sve. Potrebno je obuhvatiti osnove budžetiranja, kategorije troškova, planiranje resursa, prikupljanje sredstava, sponzorstva, lokalna partnerstva, javne pozive, evropske mogućnosti finansiranja i planiranje održivosti.

Modul treba izbjegavati previše stručan finansijski jezik i umjesto toga ponuditi praktične alate koje učesnice mogu odmah primijeniti. Praktične vježbe trebaju uključivati izradu jednostavnog budžeta za sportski događaj namijenjen ženama, identifikaciju mogućih izvora finansiranja i planiranje načina na koji će se inicijativa nastaviti nakon završetka početne projektne podrške.

5.8. Potrebe u oblasti prepoznavanja kompetencija i razvoja karijernih puteva

Rezultati istraživanja pokazuju da ispitanice uglavnom smatraju da mogu kritički sagledati vlastito učenje i lični razvoj. Međutim, prepoznavanje kompetencija i planiranje karijernih puteva i dalje predstavljaju važnu potrebu, jer mnoge žene ne znaju kako iskustvo stečeno kroz sport pretvoriti u prepoznate kompetencije ili buduće prilike za liderstvo.

Žene kroz učešće u sportu, volontiranje, treniranje, organizaciju događaja i angažman u zajednici razvijaju brojne vrijedne kompetencije, uključujući komunikaciju, timski rad, odgovornost, rješavanje problema, liderstvo, motivaciju, organizacijske sposobnosti i upravljanje konfliktima. Međutim, ove kompetencije često nisu formalno prepoznate niti povezane s profesionalnim razvojem.

WELEAD Akademija zato treba pomoći učesnicama da prepoznaju, opišu i predstave kompetencije koje razvijaju kroz sport. Ovaj proces treba biti povezan s evaluacijskim upitnicima, ishodima učenja i okvirom kompetencija zasnovanim na principima Evropskog kvalifikacijskog okvira (EQF).

Učesnicama također treba pružiti podršku u definisanju narednih koraka nakon završetka WELEAD Akademije. To može uključivati preuzimanje liderske uloge u sportskom klubu, podršku organizaciji lokalnih sportskih događaja, angažman kao trenerica ili pomoćna trenerica, članstvo u odborima, pokretanje inicijativa u zajednici, prijavljivanje na programe finansiranja ili nastavak obrazovanja u oblasti sportskog menadžmenta i liderstva.

5.9. Horizontalne potrebe za obukom

Analiza svih tematskih oblasti ukazuje na nekoliko zajedničkih potreba koje se provlače kroz cijeli program obuke. Prije svega, WELEAD Akademija treba biti praktično, a ne isključivo teorijski orijentisana. Učesnicama su potrebni konkretni alati, primjeri, predlošci, praktične vježbe i studije slučaja koje mogu neposredno primijeniti u organizacijama sporta za sve. Drugo, Akademija treba biti inkluzivna i dostupna različitim grupama žena. Potrebno je uvažiti činjenicu da učesnice dolaze s različitim nivoima iskustva, samopouzdanja, obrazovanja, radnog statusa, porodičnih obaveza i sportskog iskustva. Zbog toga program treba koristiti jasan jezik, participativne metode rada i fleksibilne primjere prilagođene različitim životnim okolnostima. Treće, Akademija treba povezati individualno osnaživanje s organizacijskim promjenama. Ženama su potrebni samopouzdanje i kompetencije, ali istovremeno i sportske organizacije moraju postati otvorenije, podržavajuće i inkluzivnije. Četvrto, gdje god je moguće, potrebno je uključiti mentorstvo i vršnjačko učenje. Rezultati istraživanja potvrđuju značaj ličnih mreža podrške i uzora. Učesnice mogu značajno napredovati kroz razmjenu iskustava, učenje na primjerima dobre prakse i upoznavanje žena koje su uspješno preuzele liderske uloge u sportu. Na kraju, WELEAD Akademija treba povezati učenje s konkretnim djelovanjem. Svaki modul treba pomoći učesnicama da stečeno znanje pretvore u praktičnu primjenu, dok cjelokupan program treba osposobiti žene da planiraju, promovišu, provode i evaluiraju sportske inicijative koje doprinose većem učešću žena i jačanju njihovog liderstva u sportu.

6. Benchmarking primjera dobre prakse

6.1. Pregled procesa benchmarkinga

U okviru Aktivnosti 2.3 – Benchmarking primjera dobre prakse, partneri projekta WELEAD prikupili su i analizirali 16 primjera dobre prakse relevantnih za liderstvo žena u sportu, rodnu ravnopravnost, socijalnu inkluziju, osnaživanje žena, sport za sve i izgradnju kapaciteta sportskih organizacija. Svaka partnerska zemlja doprinijela je sa četiri primjera dobre prakse, koristeći zajednički WELEAD obrazac za benchmarking primjera dobre prakse. Ovaj obrazac omogućio je da svi primjeri budu predstavljeni na uporediv i standardizovan način. Za svaki primjer partneri su dostavili informacije o nazivu, zemlji i lokaciji, odgovornoj organizaciji, periodu implementacije, statusu, ciljnim grupama, sportskom sektoru ili disciplini, problemu kojim se bavi, ciljevima, ključnim aktivnostima, rezultatima i ostvarenom uticaju, relevantnim akterima, korištenim resursima, faktorima uspjeha, izazovima, mogućnostima prenosa u druge kontekste, inovativnim elementima, održivosti, relevantnosti za projekat WELEAD te dodatnim materijalima. Cilj procesa benchmarkinga nije bio samo dokumentovati postojeće inicijative, već i identifikovati prenosive elemente koji mogu poslužiti kao osnova za razvoj WELEAD Akademije i WELEAD Capacity Kit-a. Analizirani primjeri pružaju praktične modele kako se liderstvo žena i njihovo učešće u sportu mogu unaprijediti kroz programe obuke, mentorstvo, angažman zajednice, institucionalne reforme, digitalne alate, kampanje podizanja svijesti, inkluzivne sportske događaje i rodno osjetljive metodološke pristupe. Šesnaest analiziranih primjera obuhvata različite vrste inicijativa, uključujući programe sporta za sve, akademije za razvoj liderstva, strategije rodne ravnopravnosti, modele osnaživanja kroz sport, inkluzivne aktivnosti za žene s invaliditetom, kampanje usmjerene na suzbijanje nasilja nad ženama, obrazovne koncepte, alate za samoprocjenu, sisteme certificiranja upravljanja, mentorske modele i mehanizme finansijske podrške. Pregled svih 16 analiziranih primjera dobre prakse i njihovih glavnih tematskih područja prikazan je u Tabeli 2.

Tabela 2. Pregled 16 analiziranih primjera dobre prakse

Br.	Zemlja	Primjer dobre prakse	Glavni tematski fokus
1	AT	Catch'n Serve Ball – Sport za majke i žene starije od 30 godina	Pristupačan sport za sve prilagođen odraslim ženama i njihovim porodičnim obavezama
2	AT	Catch'n Serve Ball – Obrazovni koncept	Edukacija trenera, strukturirano učenje i izgradnja kapaciteta
3	AT	Catch'n Serve Ball – Osnaživanje žena	Razvojni putevi prema ulogama trenerica, sutkinja, organizatorica i donositeljica odluka
4	AT	kick mit Wien – Osnaživanje djevojčica i mladih žena kroz fudbal	Učešće kroz školski sport, osnaživanje djevojčica i razvoj ženskih trenerskih puteva
5	BA	Her Game Basketball	Pristupačna košarka u sportu za sve i osnaživanje djevojčica kroz zajednicu
6	BA	Women4Sport	Rodna ravnopravnost u upravljanju sportom i odlučivanju unutar olimpijskog pokreta
7	BA	Naše vrijeme, naš potez – Strategija razvoja ženskog fudbala 2025–2029	Dugoročni razvoj, veće učešće i vidljivost ženskog fudbala

Br.	Zemlja	Primjer dobre prakse	Glavni tematski fokus
8	BA	FIGAP – Finansijski mehanizam za provođenje Gender akcionog plana	Finansiranje, praćenje provedbe, tehnička podrška i implementacija javnih politika
9	IT	Leadership Empowerment Academy (LEA)	Obrazovanje budućih lidera i rukovodilaca u sportu
10	IT	Samo lopta smije biti pogođena – Sport protiv nasilja nad ženama	Podizanje svijesti i mobilizacija zajednice u borbi protiv nasilja nad ženama
11	IT	Inkluzivni program Catch'n Serve Ball za žene s tjelesnim i intelektualnim teškoćama	Inkluzija osoba s invaliditetom i prilagođeno učešće u sportu
12	IT	Rodno osjetljiva obuka i razvoj liderstva u ženskom sportu – Peer model	Rodno osjetljivo treniranje, zaštita učesnica, zdravlje, životne faze i razvoj liderstva
13	ME	YOULEAD – Vodi igru: Razvoj razvojnih puteva za rodno uravnoteženo liderstvo mladih u upravljanju sportom	Liderstvo mladih, mentorstvo, inkluzivno upravljanje i organizacijska samoprocjena
14	ME	FAMS – Jačanje žena liderica u sportskom menadžmentu	Sportski menadžment žena, obrazovanje, mentorstvo i usklađivanje privatnog i poslovnog života
15	ME	SWOST – Sport bez stereotipa	Rodni stereotipi, organizacijska samoprocjena i institucionalne promjene
16	ME	TWOST – Obuka bez stereotipa	Neformalno obrazovanje, digitalna samoprocjena i smanjenje rodnih stereotipa

Napomena: *Zemlja/partner koji je dostavio primjer označava WELEAD partnera putem kojeg je primjer dobre prakse uključen u proces benchmarkinga i ne znači nužno da je ta praksa provedena isključivo u toj zemlji.*

6.2. Primjeri dobre prakse iz Austrije

Austrijski doprinos obuhvatio je četiri primjera dobre prakse koji su prvenstveno usmjereni na osnaživanje kroz fudbal te na model **Catch'n Serve Ball** kao alat za unapređenje rodne ravnopravnosti, inkluzije i liderstva žena.

- **Kick mit Wien – Osnaživanje djevojčica i mladih žena kroz fudbal:** Ova inicijativa predstavlja kontinuirani program osnaživanja kroz fudbal koji se provodi u Beču, dok je širi model *kick mit Österreich* prisutan i u drugim dijelovima Austrije. Program koristi fudbal kao lako dostupnu sportsku aktivnost s ciljem povećanja učešća djevojčica i mladih žena u sportu, posebno djevojčica migrantskog porijekla te onih koje se suočavaju s ekonomskim ili društvenim izazovima. Aktivnosti se uglavnom realizuju u školama kroz besplatne redovne treninge u školskim sportskim dvoranama. Program odgovara na izazove rodne neravnopravnosti, niske zastupljenosti djevojčica u sportu, ograničenog pristupa sportskim aktivnostima i socijalne isključenosti. Njegova najveća vrijednost ogleda se u povezivanju redovnog bavljenja sportom, rada s trenericama kao uzorima, dostupnosti kroz školski sistem te stvaranju razvojnih puteva od učešća u sportu do angažmana u sportskim klubovima i pomoćnih trenerskih uloga. Ovaj primjer pokazuje da sport može biti mnogo više od fizičke aktivnosti – on može doprinijeti razvoju samopouzdanja, timskog rada, vidljivosti i osnaživanja žena. Za projekat WELEAD

posebno je značajan kao primjer kako osmisliti inkluzivne i pristupačne aktivnosti sporta za sve namijenjene djevojčicama i mladim ženama.

- **Catch'n Serve Ball – Sport za majke i žene starije od 30 godina:** Ovaj model razvijen je prvenstveno za majke svih životnih dobi i žene starije od 30 godina. Igra je slična odbojci, ali se lopta hvata i baca, zbog čega je pogodna i za žene koje nemaju prethodno sportsko iskustvo. Program je usmjeren na žene koje se suočavaju s nedostatkom vremena, brigom o djeci, manjkom samopouzdanja ili ograničenim pristupom sportskim sadržajima. Istovremeno odgovara na više izazova važnih za WELEAD: rodnu neravnopravnost, nisku zastupljenost žena u sportu i liderstvu, fizičku neaktivnost, ograničen pristup sportu i socijalnu isključenost. Budući da su takmičenja namijenjena isključivo ženama, model prirodno povećava njihovo učešće i otvara mogućnosti za angažman kao sportistkinja, trenerica, sutkinja i donositeljica odluka. Za WELEAD predstavlja snažan primjer kako sportski program može biti prilagođen stvarnim potrebama i životnim okolnostima žena.
- **Catch'n Serve Ball – Alat za rodnu ravnopravnost u sportu: Obrazovni koncept:** Obrazovni koncept programa Catch'n Serve Ball usmjeren je na osposobljavanje žena za uloge trenerica, sutkinja i liderica u sportu. Program obuhvata pristupačne dvodnevne seminare koji povezuju teoriju i praksu te uključuju tehničke elemente sporta, pravila igre, taktiku, principe rodne ravnopravnosti, pitanja nejednakosti u sportu i specifične potrebe žena i majki. Ovaj primjer posebno je relevantan za **WELEAD Capacity Kit**, jer pokazuje kako se stručno sportsko obrazovanje može uspješno povezati s edukacijom o rodnoj ravnopravnosti. Model prepoznaje praktične prepreke s kojima se žene suočavaju prilikom preuzimanja uloga trenerica ili sutkinja, poput nedostatka vremena, udaljenosti, obaveza brige o djeci ili manjka samopouzdanja. Zbog toga primjenjuje fleksibilan i podržavajući pristup učenju koji podstiče žene na preuzimanje novih uloga i povezuje stručno osposobljavanje s osnaživanjem i inkluzijom.
- **Catch'n Serve Ball – Osnaživanje žena:** Ovaj primjer dobre prakse stavlja poseban naglasak na uključivanje žena u uloge trenerica, sutkinja, sportskih službenica i donositeljica odluka. Budući da je sport organizovan kao takmičarski prostor namijenjen ženama, učesnice se češće odlučuju kandidovati za funkcije predsjednica, potpredsjednica, predsjedavajućih, blagajnica, trenerica ili sportskih službenica. Posebno vrijedan element predstavlja uključivanje žena izbjegličkog i migrantskog porijekla, žena u nepovoljnom socijalnom položaju i nezaposlenih žena. Njima se pruža mogućnost da postanu trenerice, dobiju finansijsku podršku, uče od iskusnih trenerica i učestvuju u mentorskim („buddy") programima. Ovaj primjer uspješno povezuje sportsko učešće sa samopouzdanjem, razvojem liderstva, mogućnostima zapošljavanja i ekonomskom nezavisnošću. Za WELEAD predstavlja snažan model kako obuka, mentorstvo i uzori mogu doprinijeti osnaživanju žena kroz sport za sve.

6.3. Primjeri dobre prakse iz Bosne i Hercegovine

Primjeri dobre prakse iz Bosne i Hercegovine obuhvatili su kombinaciju nacionalnih, regionalnih i međunarodnih inicijativa. Analizirani su primjeri iz oblasti košarke za djevojčice, upravljanja u olimpijskom pokretu, razvoja ženskog fudbala i finansijskih mehanizama za unapređenje rodne ravnopravnosti.

- **Her Game Basketball:** Her Game Basketball predstavlja inicijativu sporta za sve koju je pokrenula profesionalna sportistkinja na Kipru, a u okviru ovog izvještaja uključena je kao međunarodni primjer dobre prakse. Program organizuje sedmične treninge košarke za djevojčice uzrasta od 3 do 18 godina, pri čemu trenutno najveći broj učesnica čine djevojčice od 3 do 10 godina. Program kombinuje košarkaške treninge s mentorstvom, neformalnim obrazovanjem, inspirativnim porukama, digitalnim pripovijedanjem i izgradnjom zajednice. Bavi se rodnim stereotipima, niskim učešćem djevojčica u sportu, nedostatkom ženskih uzora,

pretjerano kompetitivnim sportskim okruženjem, finansijskim preprekama i ranim odustajanjem djevojčica od sporta. Za WELEAD je posebno značajan kao primjer pristupačnog, fleksibilnog i zajednici usmjerenog modela koji pokazuje kako jedna motivisana sportistkinja može, uz ograničene resurse, stvoriti sigurno, podržavajuće i osnažujuće sportsko okruženje. Posebno je vrijedan i zbog korištenja društvenih mreža i digitalnog pripovijedanja za povećanje vidljivosti mladih sportistkinja i razbijanje zastarjelih rodnih stereotipa.

- **Women4Sport project:** Projekat Women4Sport, koji su proveli Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine (NOC B&H) i partneri, bio je usmjeren na jačanje rodne ravnopravnosti u liderstvu i donošenju odluka unutar nacionalnih olimpijskih komiteta zemalja Zapadnog Balkana. Aktivnosti su obuhvatale istraživanje o učešću žena u upravljanju sportom, izradu početne analize stanja, uspostavljanje registra žena na upravljačkim pozicijama, formiranje mreže nacionalnih olimpijskih komiteta Zapadnog Balkana, izradu prilagođenih akcionih planova, radionice, obuke, razvoj elektronske platforme i aktivnosti diseminacije. Ovaj primjer je posebno značajan za WELEAD jer pokazuje da se liderstvo žena ne može unaprijediti isključivo kroz individualne obuke, već zahtijeva i strukturne promjene, prikupljanje podataka, institucionalnu posvećenost, akcione planove i regionalnu saradnju. Njegova iskustva mogu biti korisna za module koji se odnose na rodne razlike, liderstvo, pripremu projekata i razvoj organizacijskih kapaciteta.
- **Our Time, Our Turn – Strategija razvoja ženskog fudbala 2025–2029:** Ovaj primjer odnosi se na nacionalnu Strategiju razvoja ženskog fudbala u Bosni i Hercegovini koju provodi Nogometni/Fudbalski savez Bosne i Hercegovine u saradnji s UEFA-om. Strategija odgovara na izazove niskog učešća žena u fudbalu, njihove ograničene vidljivosti, rodnih stereotipa i nedovoljnog društvenog vrednovanja ženskog fudbala. Strukturirana je oko povećanja učešća, razvoja sportskih puteva za igračice, reforme takmičenja, obrazovanja, unapređenja infrastrukture, jačanja organizacijskih kapaciteta i povećanja vidljivosti. Posebnu vrijednost predstavlja povezivanje strateškog planiranja s konkretnim aktivnostima na lokalnom nivou, uključujući programe UEFA Playmakers i Festival ženskog fudbala 2025. Za WELEAD ovaj primjer pokazuje kako strateško planiranje, angažman zajednice, obrazovanje, promocija i međunarodna saradnja mogu zajednički doprinijeti većem učešću žena u sportu i razvoju njihovog liderstva.
- **FIGAP – Finansijski mehanizam za provođenje Gender akcionog plana:** FIGAP predstavlja finansijski i institucionalni mehanizam koji podržava provođenje Gender akcionog plana u Bosni i Hercegovini. Iako nije usmjeren isključivo na sport, relevantan je jer finansira projekte rodne ravnopravnosti, obuke, izgradnju kapaciteta, javne pozive, praćenje provedbe i institucionalnu saradnju. Njegova osnovna vrijednost je u povezivanju politika rodne ravnopravnosti s njihovom praktičnom primjenom. Inovativnost ovog mehanizma ogleda se u kombinovanju finansijske podrške, tehničke pomoći, monitoringa, izvještavanja i usklađivanja s javnim politikama. Za WELEAD je posebno važan u kontekstu modula koji se odnose na finansijsko upravljanje, održivost, pripremu projekata i organizacijsku podršku, jer pokazuje da inicijative za rodnu ravnopravnost zahtijevaju stabilne izvore finansiranja, jasne kriterije, stručnu podršku i mjerljive rezultate kako bi ostvarile dugoročni uticaj.

6.4. Primjeri dobre prakse iz Italije

Italijanski paket obuhvatio je četiri primjera dobre prakse usmjerena na obrazovanje budućih lidera, borbu protiv nasilja nad ženama kroz sport, inkluzivne sportske aktivnosti za žene s invaliditetom te rodno osjetljive pristupe u treniranju i razvoju liderstva žena.

- **LEA – Leadership Empowerment Academy:** LEA – Leadership Empowerment Academy predstavlja program obuke koji provodi Assist – Nacionalno udruženje sportistkinja. Program je osmišljen za sportske rukovodioce i sve osobe koje žele doprinijeti razvoju liderstva,

upravljanja i sportskog menadžmenta. Poseban naglasak stavljen je na inkluzivni sport, zakonitost rada, rodnu ravnopravnost i ulogu žena i muškaraca u stvaranju savremenijeg modela upravljanja sportom. Ovaj primjer je direktno relevantan za WELEAD jer predstavlja model akademije za razvoj liderstva. Kombinuje teorijsku i praktičnu nastavu te obrađuje teme poput rodnih stereotipa, prevencije uznemiravanja i nasilja, inkluzivnog jezika, pravnih aspekata, sportskog upravljanja i liderske kulture. Istovremeno pokazuje kako online obrazovanje može pripremiti sadašnje i buduće sportske lidere kroz vrijednosti inkluzije, ravnopravnosti i društvene odgovornosti.

- **"Hits Only for the Ball" – Sport protiv nasilja nad ženama:** Ovaj primjer koristi sportske događaje u okviru sporta za sve, posebno aktivnosti Catch'n Serve Ball i lokalne turnire, kao prostor za podizanje svijesti o nasilju nad ženama. Centralna poruka kampanje glasi: **„Samo lopta smije biti pogođena – Ne nasilju nad ženama."** Aktivnosti uključuju javne događaje, promotivne majice, javna svjedočenja, donatorske kampanje, komunikaciju putem društvenih mreža i saradnju između nevladinih organizacija i sportskih organizacija. Primjer pokazuje kako sport može postati platforma za javno zagovaranje, solidarnost i društvenu odgovornost. Za WELEAD je posebno relevantan jer povezuje učešće žena u sportu sa širim društvenim pitanjima, angažmanom zajednice i zagovaranjem, te može poslužiti kao inspiracija za sadržaje o komunikaciji, javnom angažmanu, organizaciji događaja i korištenju sporta kao alata za promociju rodne ravnopravnosti.
- **Inkluzivni program Catch'n Serve Ball za žene s tjelesnim i intelektualnim teškoćama:** Program je proveden u Rimu u saradnji organizacija AICS Comitato Provinciale di Roma, ASD Personal Best i rehabilitacionog centra „Santa Rosa". Kroz prilagođene aktivnosti Catch'n Serve Ball-a omogućeno je uključivanje odraslih žena s tjelesnim i intelektualnim teškoćama u redovne, pristupačne i netakmičarske sportske aktivnosti. Program odgovara na problem ograničenog pristupa sportu i socijalne isključenosti žena s invaliditetom. Koriste se pojednostavljena pravila igre, prilagođene aktivnosti, emocionalna podrška, pozitivna komunikacija i pristup koji naglasak stavlja na učešće, a ne na rezultat. Za WELEAD ovaj primjer pokazuje kako se sport za sve može uspješno prilagoditi različitim sposobnostima uz minimalnu opremu, educirane trenere, saradnju s rehabilitacionim ustanovama i uključivanje porodice. Također naglašava važnost kreiranja ženskih sportskih aktivnosti koje su pristupačne, sigurne i pružaju emocionalnu podršku.
- **Rodno osjetljiva obuka i razvoj liderstva u ženskom sportu – Peer Model:** Peer Model, razvijen u saradnji s organizacijom AiCS, usmjeren je na rodno osjetljivo treniranje i razvoj liderstva žena u sportu. Program obrađuje teme poput rodno uslovljenih razlika u zdravlju, specifičnih potreba žena u sportu, hormonalnih ciklusa, životnih tranzicija, prevencije odustajanja od sporta, zaštite sportistkinja, inkluzivne komunikacije i razvoja liderstva sportistkinja i trenerica. Posebna vrijednost ovog primjera leži u povezivanju metodologije sportskog treninga sa zdravljem, sigurnošću i liderstvom žena. Pokazuje da rodna ravnopravnost u sportu nije pitanje samo pristupa i brojčanog učešća, već i prilagođavanja trenažnih sistema, komunikacije i organizacijskih praksi potrebama žena tokom različitih životnih faza. Za WELEAD predstavlja vrijedan izvor inspiracije za module koji se odnose na liderstvo, komunikaciju, sport za sve i obrazovanje trenera.

6.5. Primjeri dobre prakse iz Crne Gore

Crnogorski paket obuhvatio je četiri evropska projekta usmjerena na rodnu ravnopravnost, liderstvo, upravljanje sportom, prevazilaženje stereotipa i primjenu digitalnih alata. Odabrani su zbog njihove prenosivosti na WELEAD projekat i povezanosti s evropskim okvirima u oblasti sporta i obrazovanja.

- **YOULEAD – Leading the Game: Developing Pathway for Gender Balanced Youth Leaders in Sports Governance:** YOULEAD je evropski projekat koji se trenutno provodi u više zemalja, uključujući Crnu Goru. Cilj mu je povećati učešće mladih, posebno mladih žena, u upravljanju sportom i procesima donošenja odluka. Projekat kombinuje istraživanje, obuke za razvoj liderstva, mentorstvo, digitalne alate i certificiranje upravljanja. Ključne aktivnosti uključuju obuke za mlade lidere i članove upravljačkih tijela sportskih organizacija, mentorski model „Leaders Circle“, proces certificiranja inkluzivnog upravljanja i online alat za samoprocjenu sportskih organizacija. Za WELEAD je posebno značajan jer doprinosi razvoju rodno uravnoteženog liderstva, učešća mladih, mentorstva, upravljačkih kompetencija i organizacijskih promjena.
- **FAMS – Fostering Female Management leaders in Sport:** FAMS je Erasmus+ Sport projekat usmjeren na unapređenje rodne ravnopravnosti kroz osnaživanje žena za upravljačke, trenerske i liderske uloge u sportu putem obrazovanja, obuke i izgradnje kapaciteta. Posebna pažnja posvećena je preprekama s kojima se suočavaju žene i majke, uključujući brigu o djeci, porodične obaveze i usklađivanje sportskog angažmana s privatnim životom. Projekat je obuhvatio istraživanje potreba, razvoj nastavnih programa, obrazovne aktivnosti, online platformu za učenje, mentorske video materijale i aktivnosti diseminacije. Za WELEAD je posebno značajan jer direktno obrađuje teme liderstva žena, sportskog menadžmenta, ravnoteže između privatnog i profesionalnog života te inkluzivnog dizajna programa obuke.
- **SWOST – Sport bez stereotipa:** SWOST je evropski projekat usmjeren na suzbijanje rodnih stereotipa u sportu i promociju ravnopravnog učešća žena i muškaraca. U okviru projekta razvijeni su istraživanja, baza primjera dobre prakse, online alat za samoprocjenu sportskih organizacija, smjernice za dodjelu oznake kvaliteta, radionice, programi obuke, kampanje podizanja svijesti i saradnja između sportskih organizacija i istraživačkih institucija. Za WELEAD je posebno važan jer pruža praktične alate koji sportskim organizacijama omogućavaju procjenu i unapređenje vlastitih politika rodne ravnopravnosti. Također pokazuje da smanjenje stereotipa zahtijeva kontinuirano obrazovanje, podizanje svijesti i institucionalnu posvećenost.
- **TWOST – Obuka bez stereotipa:** TWOST je projekat usmjeren na smanjenje rodnih stereotipa i diskriminacije među mladima putem obrazovanja, aktivnosti podizanja svijesti i razvoja praktičnih alata za omladinske organizacije. Iako nije isključivo sportski projekat, relevantan je za WELEAD jer nudi metodologije koje se mogu primijeniti u rodno osjetljivom obrazovanju, radu s mladima i razvoju inkluzivnih organizacijskih praksi. U okviru projekta razvijeni su online alat za samoprocjenu, materijali za obuku, resursi za podizanje svijesti i digitalna platforma namijenjena omladinskim organizacijama i edukatorima. Za WELEAD predstavlja vrijedan primjer kako se digitalni alati, neformalno obrazovanje i aktivnosti podizanja svijesti mogu koristiti za smanjenje stereotipa i promociju inkluzivnih stavova, uz mogućnost njihove prilagodbe kontekstu sporta za sve.

6.6. Zajedničke pouke iz analiziranih primjera dobre prakse

Analiza 16 primjera dobre prakse ukazuje na nekoliko zajedničkih zaključaka koji su od neposrednog značaja za razvoj WELEAD Akademije i WELEAD Capacity Kit-a:

- Liderstvo žena u sportu uspješnije se razvija kada su mogućnosti za učešće pristupačne, sigurne i prilagođene stvarnim životnim okolnostima žena. Primjeri poput Catch’n Serve Ball-a, kick mit Wien, Her Game Basketball i inkluzivnog programa za žene s invaliditetom pokazuju da su aktivnosti niskog praga pristupa, fleksibilni formati, besplatno ili cjenovno pristupačno učešće i sigurno okruženje ključni za uključivanje žena i djevojčica koje bi u suprotnom mogle ostati isključene.

- Razvoj liderstva daje najbolje rezultate kada je praktično orijentisan i povezan sa stvarnim ulogama. Više analiziranih primjera pokazuje da žene postaju liderice kada dobiju priliku da djeluju kao trenerice, pomoćne trenerice, organizatorice, sutkinje, sportske službenice, mentorice, članice upravnih tijela ili ambasadorice sporta. To potvrđuje da WELEAD program obuke treba, pored teorijskih sadržaja, pripremiti učesnice za konkretne i odgovorne uloge u sportskim organizacijama i zajednici.
- Mentorstvo, uzori i vršnjačko učenje predstavljaju ključne elemente razvoja liderstva. Brojni primjeri naglašavaju značaj trenerica, inicijativa koje vode sportistkinje, mentorskih programa i vidljivih ženskih liderica. Ovakvi pristupi ženama pokazuju da je liderstvo ostvarivo, dostupno i relevantno za njihov vlastiti životni put.
- Rodna ravnopravnost zahtijeva organizacijske i institucionalne promjene. Primjeri kao što su Women4Sport, YOULEAD, SWOST, Strategija razvoja ženskog fudbala i FIGAP potvrđuju da se jaz u liderstvu ne može prevazići isključivo radom s pojedinkama. Sportskim organizacijama potrebni su alati, strategije, akcioni planovi, sistemi praćenja, reformski procesi upravljanja, finansijska podrška i inkluzivne politike.
- Komunikacija i vidljivost imaju ključnu ulogu. Brojni primjeri koriste kampanje, festivale, društvene mreže, digitalno pripovijedanje, javna svjedočenja i medijsku promociju kako bi povećali vidljivost ženskog sporta i osporili rodne stereotipe. To potvrđuje da komunikacija treba biti sastavni dio WELEAD programa obuke kao važna kompetencija liderstva i zagovaranja.
- Finansijski mehanizmi i održivost predstavljaju važan preduslov uspjeha. Primjeri FIGAP-a, FAMS-a i drugih programa pokazuju da su inicijativama za razvoj liderstva žena potrebni stabilni resursi, modeli finansiranja, partnerstva i planiranje održivosti. Bez njih kvalitetne inicijative često ostaju ograničene na pojedinačne ili kratkoročne aktivnosti.
- Digitalni alati mogu značajno doprinijeti učenju i organizacijskim promjenama. Online kursevi, alati za samoprocjenu, platforme za učenje, digitalno pripovijedanje i elektronske platforme pojavljuju se u više analiziranih primjera. Ovi nalazi dodatno potvrđuju opravdanost WELEAD pristupa koji predviđa korištenje Moodle platforme i digitalnih obrazovnih materijala u okviru kombinovanog modela učenja.
- Analizirani primjeri potvrđuju da WELEAD treba objediniti individualno osnaživanje žena i razvoj organizacijskih kapaciteta. Ženama su potrebni znanje, samopouzdanje, kompetencije, uzori i prilike za razvoj, dok su sportskim organizacijama potrebne metode, alati, politike i praktični modeli koji će sistemski podržati liderstvo žena. WELEAD Akademija stoga treba biti zamišljena kao praktična poveznica između razvoja individualnih liderskih kompetencija žena i transformacije organizacija koje djeluju u oblasti sporta za sve.

7. Komparativna analiza partnerskih zemalja

Komparativna analiza Austrije, Bosne i Hercegovine, Italije i Crne Gore pokazuje da je liderstvo žena u sportu oblikovano kako zajedničkim izazovima, tako i specifičnim nacionalnim okolnostima. U svim pilot područjima žene se suočavaju s preprekama koje uključuju porodične obaveze, nedostatak vremena, rodne stereotipe, ograničenu organizacijsku podršku i nedovoljan broj prilika za preuzimanje liderskih uloga. Istovremeno, rezultati ankete i benchmarkinga pokazuju da svaka zemlja donosi različita iskustva, prednosti i potrebe koje trebaju biti uzete u obzir prilikom razvoja WELEAD Akademije.

Cilj ovog poglavlja nije rangirati zemlje, već identifikovati komparativne pouke koje mogu doprinijeti kvalitetnijem dizajnu programa obuke.

WELEAD Akademija treba biti zasnovana na zajedničkom kurikulumu, uz mogućnost nacionalne i lokalne prilagodbe u skladu sa specifičnim potrebama, sportskim sistemima i organizacijskim okolnostima svakog pilot područja.

7.1. Sličnosti među partnerskim zemljama

U sve četiri partnerske zemlje uočeno je nekoliko zajedničkih obrazaca:

- Liderstvo žena u sportu i dalje je znatno manje zastupljeno od njihovog ukupnog učešća u sportu. Mnoge ispitanice aktivno učestvuju u sportu kao rekreativke, članice sportskih klubova, trenerice, volonterke ili druge akterke sportskog sektora, ali je znatno manji broj njih ranije obavljao liderske funkcije. To potvrđuje postojanje jaza između učešća žena u sportu i njihovog učešća u upravljanju i liderstvu.
- Interes za liderske uloge postoji, ali često nije dovoljno izražen ili je praćen nesigurnošću. Veliki broj ispitanica odgovorio je „možda“ na pitanje o spremnosti da u budućnosti preuzme lidersku ulogu u sportu. Ovo predstavlja jedan od najvažnijih nalaza za projekat WELEAD, jer pokazuje da mnoge žene nisu nezainteresovane za liderstvo, već im nedostaju samopouzdanje, ohrabrenje, praktična obuka, uzori i jasnije mogućnosti za uključivanje.
- Porodične obaveze i nedostatak vremena predstavljaju zajedničke prepreke u svim zemljama. Ovi rezultati potvrđuju da je liderstvo žena u sportu snažno povezano s društvenim očekivanjima, brigom o porodici, usklađivanjem privatnog i profesionalnog života te načinom na koji sportske organizacije planiraju i organizuju svoje aktivnosti. Liderske prilike koje zahtijevaju značajno vrijeme, nisu fleksibilne ili ne uzimaju u obzir porodične obaveze mogu nenamjerno isključivati žene.
- Rodni stereotipi i nedostatak organizacijske podrške ostaju značajne prepreke. Rezultati ankete pokazuju da žene jasno prepoznaju postojanje stereotipa i rodnih nejednakosti, dok analizirani primjeri dobre prakse potvrđuju da se ove prepreke mogu uspješno ublažiti kroz kampanje podizanja svijesti, mentorstvo, ženske uzore, rodno osjetljive programe obuke, razvoj politika i organizacijske promjene.
- Praktične kompetencije potrebne su u svim partnerskim zemljama. Finansijsko upravljanje i održivost pokazali su se kao najslabije razvijena oblast kompetencija, dok je planiranje i organizacija sportskih događaja također prepoznata kao značajna potreba za obukom. Ovi nalazi potvrđuju praktičnu orijentaciju projekta WELEAD – žene ne trebaju usvojiti samo teorijska znanja o liderstvu, već i konkretne vještine za organizaciju aktivnosti, upravljanje resursima, komunikaciju sa zajednicom i razvoj održivih sportskih inicijativa.
- Analiza primjera dobre prakse pokazuje da najuspješnije inicijative povezuju individualno osnaživanje i razvoj organizacijskih kapaciteta. Inicijative koje se fokusiraju isključivo na jačanje samopouzdanja žena imaju ograničen učinak ukoliko

sportske organizacije ostanu zatvorene ili nedovoljno podržavajuće. S druge strane, organizacijske politike neće dati željene rezultate ukoliko žene nisu osnažene da preuzmu aktivne liderske uloge. WELEAD Akademija zato treba istovremeno djelovati na oba nivoa.

7.2. Specifični obrasci i potrebe po zemljama

Iako su brojni izazovi zajednički, rezultati ankete i analiza primjera dobre prakse ukazuju i na specifične karakteristike svake partnerske zemlje.

- **Austrija:** Austrija je imala najmanji nacionalni uzorak, ali su ispitanice pokazale relativno visok nivo prethodnog iskustva u liderstvu i izražen interes za buduće liderske uloge. To sugeriše da su u istraživanju učestvovale žene koje su već bile povezane sa sportskim strukturama i bliže mogućnostima za preuzimanje liderskih funkcija. Austrijski primjeri dobre prakse snažno su usmjereni na pristupačne sportske modele prilagođene ženama i njihovo osnaživanje kroz aktivno učešće. Program *kick mit Wien* pokazuje vrijednost besplatnih školskih sportskih aktivnosti namijenjenih djevojčicama, posebno onima migrantskog porijekla ili iz socijalno osjetljivih grupa. Modeli Catch'n Serve Ball demonstriraju kako se sport može prilagoditi potrebama majki i odraslih žena te istovremeno otvoriti razvojne puteve prema trenerskim, sudačkim i upravljačkim ulogama. Za Austriju bi WELEAD Akademija trebala graditi na postojećoj motivaciji žena za liderstvo i koristiti praktične primjere za jačanje strukturiranih razvojnih puteva od sportskog učešća do liderstva. Austrijski primjeri također potvrđuju važnost porodično prilagođenih sportskih programa, ženskih uzora i dostupnog obrazovanja za trenerice.
- **Bosna i Hercegovina:** Bosna i Hercegovina pokazala je relativno visok nivo prethodnog liderskog iskustva i interesa za buduće liderske uloge. Istovremeno, ispitanice su kao najvažnije prepreke navele nedostatak prilika, porodične obaveze, nedostatak organizacijske podrške i rodne stereotipe. Primjeri dobre prakse iz Bosne i Hercegovine naglašavaju institucionalnu i stratešku dimenziju razvoja liderstva. Projekat Women4Sport usmjeren je na unapređenje rodne ravnopravnosti u upravljanju olimpijskim sportom na području Zapadnog Balkana. Strategija razvoja ženskog fudbala pokazuje kako nacionalni sportski savez može razviti dugoročan okvir za povećanje učešća žena, njihove vidljivosti, obrazovanja i razvoja takmičenja. FIGAP predstavlja primjer kako se rodna ravnopravnost može podržati kroz finansijske mehanizme, tehničku pomoć, monitoring i usklađivanje javnih politika. Inicijativa Her Game Basketball upotpunjuje ove institucionalne pristupe praktičnim primjerom lokalnog osnaživanja djevojčica kroz sport. Za Bosnu i Hercegovinu WELEAD Akademija treba povezati razvoj individualnog liderstva sa organizacijskim i institucionalnim promjenama, uz poseban naglasak na stvaranje novih prilika i jačanje podrške ženama za uključivanje u upravljanje sportom, treniranje i donošenje odluka.
- **Italija:** Italija je imala najveći nacionalni uzorak, uz visok udio starijih i zaposlenih ispitanica. Porodične obaveze i nedostatak vremena pokazali su se kao posebno izražene prepreke. Italijanski primjeri dobre prakse povezuju sport s društvenom odgovornošću, obrazovanjem lidera, inkluzijom i rodno osjetljivim pristupima u treniranju. LEA predstavlja direktan primjer akademije za razvoj liderstva sportskih rukovodilaca. Kampanja „Samo lopta smije biti pogođena" pokazuje kako sportski događaji mogu služiti za podizanje svijesti o nasilju nad ženama i mobilizaciju zajednice. Inkluzivni program Catch'n Serve Ball demonstrira mogućnosti prilagođavanja sporta ženama s tjelesnim i intelektualnim teškoćama, dok Peer Model naglašava važnost povezivanja sporta žena sa zdravljem, različitim životnim fazama, zaštitom sportistkinja, prevencijom odustajanja od sporta i razvojem liderstva. U italijanskom kontekstu WELEAD Akademija treba poseban naglasak staviti na praktično liderstvo, komunikaciju, društveno zagovaranje, inkluziju i fleksibilne modele učešća. S obzirom na izražen uticaj porodičnih obaveza i nedostatka vremena, program treba uključiti realne

pristupe podijeljenom liderstvu, planiranju događaja prilagođenih porodicama i održivom uključivanju žena u sport za sve.

- **Crna Gora:** Crna Gora zabilježila je najmanji udio žena s prethodnim liderskim iskustvom i najniži nivo jasno iskazanog interesa za buduće liderske uloge. To ukazuje na potrebu za snažnijim motivisanjem žena, razvojem samopouzdanja, promovisanjem ženskih uzora i stvaranjem jasnijih razvojnih puteva ka liderstvu. Istovremeno, crnogorski primjeri dobre prakse temelje se na evropskim projektima koji obrađuju upravljanje sportom, rodne stereotipe, obrazovne alate i digitalnu samoprocjenu. Projekat YOULEAD nudi vrijedna iskustva iz oblasti mentorstva, razvoja liderstva, inkluzivnog upravljanja i digitalnih alata za procjenu sportskih organizacija. Projekat FAMS obrađuje liderstvo žena u sportskom menadžmentu te naglašava izazove s kojima se suočavaju majke, uključujući brigu o djeci i porodične obaveze. Projekti SWOST i TWOST pružaju praktične alate za smanjenje rodnih stereotipa u sportskim i omladinskim organizacijama. U crnogorskom kontekstu WELEAD Akademija treba poseban naglasak staviti na jačanje samopouzdanja, povećanje vidljivosti liderskih uloga žena i pružanje konkretnih primjera kako žene mogu preuzeti odgovorne uloge u upravljanju sportom, organizaciji događaja, treniranju i vođenju projekata. Mentorstvo, vršnjačko učenje i praktične vježbe imaju posebno važnu ulogu.

7.3. Komparativne pouke proistekle iz ankete i benchmarkinga

Zajednička analiza rezultata ankete i benchmarkinga ukazuje na nekoliko važnih zaključaka:

- Razvoj liderstva treba polaziti od stvarnih životnih okolnosti žena. U svim zemljama žene se suočavaju s porodičnim obavezama, nedostatkom vremena, stereotipima i organizacijskim preprekama. Program obuke treba uvažiti ove okolnosti i ponuditi praktična rješenja, umjesto da pretpostavlja da žene mogu jednostavno preuzeti dodatne obaveze bez odgovarajuće podrške.
- Liderstvo treba predstaviti kao širok i pristupačan koncept. Mnoge žene sebe ne doživljavaju kao liderice, naročito ako nikada nisu obavljale formalne funkcije. WELEAD Akademija zato treba naglasiti da liderstvo može podrazumijevati organizaciju događaja, motivisanje drugih, treniranje, mentorstvo, komunikaciju sa zajednicom, vođenje manjih inicijativa, podršku drugim ženama ili zastupanje interesa članova sportskog kluba.
- Praktično učenje predstavlja ključ uspjeha. Istraživanje je jasno pokazalo potrebu za razvojem kompetencija iz finansijskog upravljanja, organizacije sportskih događaja i održivosti. Analizirani primjeri dobre prakse potvrđuju da uspješne inicijative nude konkretne alate, predloške, radionice, mentorstvo i stvarne prilike za preuzimanje odgovornosti. WELEAD moduli zato trebaju uključivati praktične zadatke, studije slučaja, kontrolne liste, akcione planove i druge primjenjive alate.
- Studije slučaja trebaju predstavljati jednu od osnovnih metoda učenja. Šesnaest analiziranih primjera dobre prakse obuhvata inicijative iz različitih konteksta i na različitim nivoima – od lokalnih programa sporta za sve do nacionalnih strategija, akademija za liderstvo, finansijskih mehanizama, inkluzivnih sportskih programa, digitalnih alata i kampanja. Ovi primjeri mogu pomoći učesnicama da shvate kako se liderstvo žena može razvijati na različite načine.
- Komunikaciju treba posmatrati kao ključnu lidersku kompetenciju. Ispitanice su pokazale visok nivo svijesti o važnosti komunikacije, dok su analizirani primjeri dobre prakse često koristili kampanje, vidljivost, društvene mreže, digitalno pripovijedanje i javne događaje za rušenje stereotipa i promociju ženskog sporta. To potvrđuje

opravdanost integrisanja komunikacije u module o liderstvu, organizaciji događaja i pripremi projekata.

- Razvoj organizacijskih kapaciteta mora pratiti osnaživanje žena. Primjeri poput Women4Sport, YOULEAD, SWOST, FIGAP-a i Strategije razvoja ženskog fudbala pokazuju da su sportskim organizacijama potrebni alati, politike, sistemi praćenja, strategije i finansijski mehanizmi za razvoj rodne ravnopravnosti. WELEAD zato treba podržati ne samo žene učesnice programa, već i trenere, edukatore i organizacije koje djeluju u oblasti sporta za sve.
- WELEAD Akademija treba objediniti zajednički evropski okvir i mogućnost lokalne prilagodbe. Sedam modula obuke treba osigurati zajedničke ishode učenja za sva pilot područja, dok se primjeri, diskusije, praktične vježbe i planovi implementacije trebaju prilagoditi specifičnim potrebama svake partnerske zemlje.

7.4. Komparativne smjernice za razvoj programa obuke

Komparativna analiza potvrđuje da WELEAD Akademija treba biti razvijena kao praktičan, inkluzivan i na dokazima zasnovan program obuke. Program treba odgovarati na zajedničke potrebe svih partnerskih zemalja, uz dovoljno fleksibilnosti za lokalnu prilagodbu.

Posebno su važne sljedeće smjernice za razvoj modula obuke:

1. Modul o rodnim razlikama treba objediniti rezultate istraživanja, politički okvir i iskustva žena u sportu.
2. Modul posvećen studijama slučaja treba koristiti 16 analiziranih primjera dobre prakse kao ključne primjere za učenje.
3. Modul o planiranju sportskih događaja treba pomoći učesnicama da razviju konkretne koncepte događaja namijenjenih ženama i porodicama.
4. Modul o liderstvu treba obuhvatiti lični razvoj, jačanje samopouzdanja, komunikaciju, ulogu uzora i vršnjačku podršku.
5. Modul o sportu za sve treba povezati aktivnosti u lokalnoj zajednici sa evropskim i međunarodnim okvirima razvoja sporta.
6. Modul o finansijskom upravljanju treba biti usmjeren na jednostavno budžetiranje, izvore finansiranja, partnerstva i planiranje održivosti.
7. Modul o pripremi projekata treba pomoći učesnicama da svoje ideje pretvore u strukturirane inicijative sa jasno definisanim ciljevima, aktivnostima, evaluacijom i prepoznavanjem stečenih kompetencija.

Sveukupno, komparativna analiza pokazuje da cilj WELEAD Akademije nije samo prenos znanja, već i priprema žena i organizacija sporta za sve za konkretno djelovanje. Akademija treba pomoći učesnicama da razumiju postojeće prepreke, uče iz primjera dobre prakse, razvijaju samopouzdanje za preuzimanje liderskih uloga, osmišljavaju inkluzivne sportske aktivnosti, efikasno komuniciraju, upravljaju resursima i razvijaju održive razvojne puteve za liderstvo žena u sportu.

8. Preporuke za WELEAD Akademiju

Rezultati WELEAD ankete i benchmarkinga 16 primjera dobre prakse predstavljaju čvrstu osnovu za razvoj WELEAD Akademije. Akademija treba odgovoriti na ključne prepreke, nedostatke i potrebe utvrđene tokom istraživanja, istovremeno se oslanjajući na uspješne modele koji su već razvijeni i primijenjeni u različitim evropskim i međunarodnim kontekstima.

Preporuke predstavljene u ovom poglavlju organizovane su u šest tematskih cjelina: opće preporuke za WELEAD Akademiju, preporuke za trenere i edukatore, preporuke za učesnice programa, preporuke za organizacije sporta za sve, preporuke na sistemskom i političkom nivou te preporuke za razvoj materijala za obuku. Njihov zajednički cilj jeste osigurati da WELEAD Akademija bude praktičan, inkluzivan i na dokazima zasnovan program, usklađen sa stvarnim potrebama žena u sportu za sve, uz istovremeno uvažavanje širih organizacijskih, institucionalnih i političkih pretpostavki neophodnih za ostvarivanje održivih promjena.

8.1. Opće preporuke

WELEAD Akademiju potrebno je razviti kao praktičan i participativan program obuke, a ne isključivo kao teorijski kurs. Rezultati istraživanja pokazali su da su ženama posebno potrebne konkretne kompetencije u oblastima planiranja sportskih događaja, finansijskog upravljanja, planiranja održivosti, komunikacije i pripreme projekata. Benchmarking je također potvrdio da najuspješnije inicijative povezuju obuku s praktičnim alatima, mentorstvom, uzorima, stvarnim aktivnostima i organizacijskom podrškom. Zbog toga svaki modul obuke treba kombinovati kratke teorijske sadržaje, praktične primjere, studije slučaja, diskusiju, samorefleksiju i praktične zadatke. Učesnice treba podsticati da stečena znanja povežu sa vlastitim sportskim okruženjem, lokalnom zajednicom i budućim liderskim ulogama.

WELEAD Akademija treba biti inkluzivna i pristupačna. U istraživanju su učestvovale žene različitih životnih dobi, nivoa obrazovanja, radnog statusa, sportskog iskustva i prethodnog liderskog angažmana. Program obuke stoga treba koristiti jasan jezik, praktične primjere i fleksibilne metode rada koje odgovaraju kako ženama s prethodnim iskustvom u liderstvu, tako i onima koje tek razmišljaju o preuzimanju liderskih uloga.

Akademija treba istovremeno doprinositi individualnom osnaživanju žena i organizacijskim promjenama. Ženama su potrebni samopouzdanje, znanje i kompetencije, ali i sportske organizacije moraju stvarati prilike, pružati podršku, povećavati vidljivost žena i razvijati inkluzivne organizacijske strukture. Program obuke zato treba pokazati kako žene mogu graditi vlastite razvojne puteve prema liderstvu, ali i kako sportske organizacije mogu stvarati okruženje koje podstiče razvoj ženskog liderstva.

Konačno, svih 16 analiziranih primjera dobre prakse treba koristiti kao aktivan obrazovni resurs. Oni ne bi trebali ostati samo dio ovog izvještaja, već ih je potrebno pretvoriti u studije slučaja, grupne zadatke, pitanja za diskusiju i praktične modele koje učesnice mogu prilagoditi vlastitim nacionalnim i lokalnim kontekstima.

8.2. Preporuke za trenere i edukatore

Treneri i edukatori imat će ključnu ulogu u realizaciji WELEAD Akademije. Njihova uloga nije samo izvođenje modula obuke, već i djelovanje kao facilitatori, mentori, uzori i promotori rodno osjetljive sportske prakse.

- Treneri i edukatori imat će ključnu ulogu u realizaciji WELEAD Akademije. Njihova uloga nije samo izvođenje modula obuke, već i djelovanje kao facilitatori, mentori, uzori i promotori rodno osjetljive sportske prakse.
- Treneri i edukatori trebaju biti osposobljeni da razumiju rodno specifične prepreke s kojima se žene suočavaju u razvoju liderstva u sportu. To uključuje porodične obaveze,

nedostatak vremena, rodne stereotipe, nedostatak organizacijske podrške, ograničene mogućnosti, finansijska ograničenja i manjak samopouzdanja. Tokom obuke potrebno je uvažavati ove prepreke, bez prebacivanja odgovornosti isključivo na same žene.

- Potrebno je primjenjivati participativne i podržavajuće metode rada. Mnoge žene posjeduju liderski potencijal, ali imaju ograničeno iskustvo u liderstvu. Edukatori trebaju stvarati sigurno okruženje u kojem će se učesnice osjećati slobodno dijeliti iskustva, postavljati pitanja, uvježbavati liderske zadatke i promišljati vlastite snage i potrebe.
- Komunikaciju i vidljivost potrebno je integrisati u razvoj liderstva. Istraživanje je pokazalo da ispitanice prepoznaju važnost komunikacije za povećanje učešća žena u sportu. Edukatori trebaju pomoći učesnicama da razvijaju vještine predstavljanja ideja, motivisanja drugih, komunikacije s porodicama i lokalnom zajednicom, korištenja društvenih mreža i saradnje s različitim akterima.
- Poseban naglasak treba staviti na praktičnu primjenu stečenih znanja. Svaki modul treba sadržavati zadatke koji omogućavaju neposrednu primjenu naučenog, poput identifikovanja rodnih prepreka u sportskoj organizaciji, analize primjera dobre prakse, izrade plana sportskog događaja, pripreme budžeta, osmišljavanja komunikacijske poruke ili razvoja jednostavne projektne ideje.
- Treneri i edukatori trebaju koristiti rodno osjetljive i inkluzivne pristupe. To podrazumijeva osviještenost o rodnim stereotipima, komunikaciju zasnovanu na poštovanju, zaštitu učesnica, prilagođavanje različitim sposobnostima i životnim okolnostima te uvažavanje potreba žena u različitim životnim fazama. Analizirani primjeri dobre prakse pokazuju da ovakav pristup doprinosi većem učešću, jačanju samopouzdanja i dugoročnom zadržavanju žena u sportu.
- Treneri i edukatori trebaju pomoći učesnicama da prepoznaju vlastite kompetencije. Mnoge žene razvijaju vrijedne vještine kroz sport, volontiranje, porodične obaveze, rad u zajednici ili neformalne liderske uloge. Potrebno je pomoći učesnicama da ove kompetencije prepoznaju i povežu ih s budućim liderskim, trenerskim, organizacijskim ili profesionalnim mogućnostima.

8.3. Preporuke za učesnice programa

WELEAD Akademija treba pomoći učesnicama da sebe prepoznaju kao potencijalne liderice u sportu, čak i ako ranije nisu obavljale formalne liderske funkcije. Liderstvo treba predstaviti kao širok pojam koji obuhvata motivisanje drugih, organizovanje aktivnosti, podršku učesnicima, komunikaciju sa zajednicom, vođenje manjih projekata, treniranje, mentorstvo i doprinos procesima donošenja odluka.

- Učesnice treba podsticati da prepoznaju vlastite snage i dosadašnja iskustva. Istraživanje pokazuje da mnoge žene već posjeduju razvijene kompetencije povezane s liderstvom, komunikacijom i razumijevanjem društvene vrijednosti sporta. Akademija treba pomoći da te kompetencije prepoznaju i koriste kao osnovu za daljnji razvoj.
- Potrebno je podržati učesnice u prepoznavanju prepreka u vlastitom okruženju, uključujući nedostatak vremena, porodične obaveze, ograničenu organizacijsku podršku, rodne stereotipe, finansijska ograničenja i nedostatak prilika. Razumijevanje ovih prepreka omogućava bolje planiranje potrebne podrške i organizacijskih promjena.

- Učesnice trebaju razvijati praktične liderske kompetencije koje uključuju samopouzdanje, donošenje odluka, timski rad, upravljanje konfliktima, komunikaciju, javni nastup, saradnju s akterima, planiranje događaja, budžetiranje i pripremu projekata. Fokus treba biti na vještinama koje se mogu neposredno primijeniti u organizacijama sporta za sve.
- Učenje treba zasnivati na stvarnim primjerima. Šesnaest analiziranih primjera dobre prakse pruža modele liderstva žena, osnaživanja kroz sport, inkluzivnih aktivnosti, mentorstva, kampanja podizanja svijesti, reforme upravljanja i finansijskih mehanizama. Oni mogu pomoći učesnicama da shvate kako razvoj liderstva može započeti i kroz male lokalne inicijative.
- Potrebno je podsticati izradu ličnog akcionog plana. Po završetku Akademije svaka učesnica trebala bi definisati realne naredne korake, poput preuzimanja uloge u sportskom klubu, pomoći u organizaciji događaja, angažmana kao pomoćna trenerica, uključivanja u rad odbora, pokretanja inicijative usmjerene ženama, apliciranja za finansijsku podršku ili nastavka obrazovanja u oblasti sportskog liderstva.
- WELEAD Akademija treba podsticati vršnjačko učenje i međusobnu podršku. Rezultati istraživanja potvrđuju značaj ličnih mreža i ženskih uzora, zbog čega program treba stvarati prilike za razmjenu iskustava, međusobno ohrabrivanje i izgradnju zajednice žena zainteresovanih za liderstvo u sportu.

8.4. Preporuke za organizacije sporta za sve

Organizacije sporta za sve imaju ključnu ulogu u razvoju liderstva žena jer predstavljaju okruženje u kojem žene učestvuju u sportu, volontiraju, treniraju, organizuju događaje i mogu razvijati liderske kompetencije. Međutim, rezultati istraživanja pokazuju da nedostatak organizacijske podrške i prilika i dalje predstavljaju značajne prepreke.

- Organizacije trebaju aktivno prepoznavati i uključivati žene u razvojne puteve prema liderstvu. Mnoge žene neće se same kandidovati za liderske funkcije ukoliko nisu direktno ohrabrene ili mentorisane. Potrebno je prepoznati neformalni liderski potencijal i ponuditi početne uloge poput pomoćnih trenerica, koordinatorica događaja, voditeljica volontera, članica odbora ili učesnica mentorskih programa.
- Organizacije trebaju smanjivati praktične prepreke za učešće žena. Budući da su porodične obaveze i nedostatak vremena najčešće identifikovane prepreke, potrebno je razmotriti fleksibilnije rasporede aktivnosti, podjelu odgovornosti, događaje prilagođene porodicama, realnu raspodjelu zadataka i podršku ženama koje imaju obaveze brige o drugima.
- Potrebno je povećati vidljivost žena u sportu. Liderice, trenerice, organizatorice, sportistkinje, volonterke i druge žene koje djeluju u sportu trebaju biti vidljivije kroz komunikacijske materijale, društvene mreže, sportske događaje i lokalne kampanje. Veća vidljivost doprinosi razbijanju stereotipa i motiviše druge žene i djevojčice na uključivanje.
- Organizacije trebaju usvajati rodno osjetljive prakse. To uključuje preispitivanje internih pravila, načina komunikacije, procesa regrutovanja, planiranja događaja, upravljanja volonterima i donošenja odluka. U tome mogu koristiti alate razvijene kroz analizirane primjere dobre prakse, poput modela samoprocjene, akcionih planova, oznaka kvaliteta ili kontrolnih lista za upravljanje.
- Potrebno je razvijati saradnju s lokalnim akterima. Škole, jedinice lokalne samouprave, nevladine organizacije, organizacije žena, rehabilitacioni centri, sportski klubovi,

savezi, porodice i organizacije u zajednici mogu značajno doprinijeti većem učešću žena i razvoju njihovog liderstva, posebno kada je riječ o ženama s manje mogućnosti, nezaposlenim i neaktivnim ženama, ženama s invaliditetom, majkama, mladim ženama i ženama iz marginalizovanih zajednica.

- Organizacije trebaju omogućiti praktičnu primjenu kompetencija nakon završetka WELEAD Akademije. Stečena znanja potrebno je pretočiti u stvarne aktivnosti kroz organizaciju sportskih događaja, podršku aktivnostima u zajednici, razvoj komunikacijskih kampanja, izradu budžeta ili pripremu projektnih prijedloga.
- Organizacije trebaju prepoznati da liderstvo žena nije samo pitanje rodne ravnopravnosti, već i prilika za razvoj vlastitih organizacijskih kapaciteta. Veće uključivanje žena u upravljanje doprinosi većoj inkluzivnosti, boljoj povezanosti sa zajednicom, kvalitetnijem odgovoru na potrebe različitih ciljnih grupa i snažnijoj promociji sporta za sve.

8.5. Preporuke na sistemskom i političkom nivou

Pored preporuka koje se neposredno odnose na WELEAD Akademiju, rezultati istraživanja ukazuju da održiv napredak u oblasti liderstva žena u sportu zahtijeva djelovanje na organizacijskom, institucionalnom i političkom nivou. Navedene preporuke predstavljaju okvirne smjernice koje je potrebno prilagoditi zakonodavnom okviru, sportskim sistemima i institucionalnim nadležnostima svake partnerske zemlje. Njihova primjena zahtijeva dodatne konsultacije s javnim institucijama, sportskim savezima, tijelima nadležnim za rodnu ravnopravnost i drugim relevantnim akterima.

Regulatorni, politički i upravljački okvir

- Razmotriti uvođenje mjerljivih ciljeva rodne ravnoteže ili mehanizama zasnovanih na kvotama, poput minimalne zastupljenosti žena od 30%, kada je to u skladu s važećim pravnim i institucionalnim okvirom.
- Preispitati postojeće zakone, statute i interne akte u oblasti sporta kako bi se utvrdilo postoje li odredbe ili organizacijske prakse koje nenamjerno ograničavaju pristup žena liderskim i upravljačkim funkcijama.
- Promovisati transparentne i rodno osjetljive procedure izbora, imenovanja i zapošljavanja u sportskim organizacijama.
- Podsticati sportske organizacije na usvajanje internih politika rodne ravnopravnosti i akcionih planova kojima se povećava zastupljenost žena u upravljanju i donošenju odluka.
- Uspostaviti funkciju kontakt osobe, komisije ili drugog odgovornog tijela za pitanja rodne ravnopravnosti u relevantnim sportskim institucijama i krovnim organizacijama.
- Razviti mehanizme praćenja zastupljenosti žena među trenerima, rukovodiocima, članovima upravljačkih tijela i donosiocima odluka.

Finansiranje i institucionalna podrška

- Primjenjivati principe rodno odgovornog budžetiranja u javnim i organizacijskim mehanizmima finansiranja sporta.
- Razvijati posebne finansijske programe za inicijative koje vode žene, programe razvoja liderstva i aktivnosti usmjerene na rodnu ravnopravnost u sportu.
- Uključivati mjerljive kriterije rodne ravnopravnosti u javne pozive, grant sheme, postupke izvještavanja i evaluaciju projekata.
- Pružati organizacijsku i stručnu podršku sportskim klubovima i udruženjima koja žele unaprijediti učešće žena i njihov razvoj u liderstvu.
- Jačati partnerstva između javnih institucija, sportskih organizacija, obrazovnih ustanova, organizacija civilnog društva, institucija za rodnu ravnopravnost i ženskih organizacija.

Obrazovanje, obuka i zaštita

- Razvijati posebne programe liderstva, mentorstva i profesionalnog usavršavanja za žene u sportu.
- Organizovati obuke o rodnoj ravnopravnosti za zaposlene, trenere, rukovodioce i donosioce odluka u javnim institucijama i sportskim organizacijama.
- Jačati edukaciju o prevenciji rodno zasnovanog nasilja, uznemiravanja i diskriminacije u sportu.
- Promovisati politike zaštite učesnika, etičke kodekse i pristupačne mehanizme prijavljivanja koji štite sportiste, učesnike, zaposlene i volontere.
- Podržavati kontinuirano stručno usavršavanje trenera, edukatora, rukovodilaca i donosilaca odluka u oblasti rodno osjetljive i inkluzivne sportske prakse.
- Podsticati razvoj mentorskih programa, vršnjačke podrške i mreža uzora koje ženama olakšavaju ulazak i napredovanje u liderskim ulogama.

Mediji i javni angažman

- Razvijati kampanje podizanja svijesti koje promovišu uspjehe sportistkinja, trenerica, rukovoditeljica, sportskih službenica i liderica u sportu.
- Povećavati vidljivost ženskog sporta i žena na liderskim pozicijama kroz institucionalnu komunikaciju, tradicionalne medije i digitalne platforme.
- Organizovati edukacije za medijske profesionalce o rodno osjetljivom i uravnoteženom izvještavanju o ženskom sportu.
- Koristiti sportske događaje i aktivnosti u zajednici za suzbijanje rodnih stereotipa i podizanje svijesti o rodno zasnovanom nasilju i diskriminaciji u sportu.
- Promovisati pozitivne i raznovrsne ženske uzore koji mogu motivisati druge žene i djevojčice da se uključe u sport i razmotre preuzimanje liderskih uloga.

8.6. Preporuke za razvoj materijala za obuku

WELEAD Capacity Kit treba rezultate istraživanja pretočiti u pristupačne i praktične materijale za obuku. Svaki modul treba sadržavati jasno definisane ishode učenja, sažete teorijske sadržaje, primjere dobre prakse, praktične zadatke, pitanja za samorefleksiju i elemente evaluacije.

Materijali trebaju biti razvijeni za kombinovani model izvođenja nastave putem Moodle platforme i radionica uživo. Online sadržaji trebaju biti sažeti, pregledni i jednostavni za korištenje, dok radionice uživo trebaju biti usmjerene na interakciju, praktičan rad, diskusiju i grupne aktivnosti.

Svaki modul treba sadržavati najmanje jedan praktičan rezultat rada, na primjer:

- Modul 1: kontrolna lista za procjenu rodnih razlika;
- Modul 2: obrazac za analizu studije slučaja;
- Modul 3: predložak za planiranje sportskog događaja;
- Modul 4: lični plan razvoja liderstva i komunikacije;
- Modul 5: mapa angažmana lokalne zajednice;
- Modul 6: jednostavan obrazac za izradu budžeta;
- Modul 7: mini koncept projekta i obrazac za samoprocjenu kompetencija.

Materijali za obuku trebaju, gdje god je moguće, koristiti primjere iz svih partnerskih zemalja. Time će se dodatno ojačati evropska i međunarodna dimenzija WELEAD Akademije te omogućiti učesnicama da uče iz različitih iskustava i konteksta.

Konačno, WELEAD Capacity Kit treba biti razvijen na način koji omogućava njegovu dugoročnu upotrebu i nakon završetka projekta. Materijali trebaju biti prenosivi, prilagodljivi i korisni organizacijama sporta za sve, trenerima, edukatorima i ženama učesnicama u različitim državama i sportskim okruženjima.

9. Direktne implikacije za module obuke

Istraživački izvještaj pruža direktne smjernice za razvoj sedam modula obuke WELEAD Akademije. Moduli trebaju odgovoriti na ključne nedostatke i potrebe utvrđene kroz anketno istraživanje te koristiti 16 analiziranih primjera dobre prakse kao praktične primjere i obrazovne resurse. Svaki modul treba sadržavati jasno definisane ciljeve učenja, očekivane ishode učenja, sažete teorijske sadržaje, praktične zadatke, primjere iz analiziranih primjera dobre prakse i elemente evaluacije. Zajedno, ovih sedam modula treba činiti koherentan program obuke koji će podržati učesnice, trenere, edukatore i organizacije sporta za sve u jačanju liderstva žena u sportu.

9.1. Glavni nedostaci u oblasti rodne ravnopravnosti i liderstva žena u sportu (Modul 1)

Ovaj modul treba upoznati učesnice s ključnim rodnim razlikama i preprekama koje utiču na liderstvo žena u sportu. Rezultati ankete pokazali su da su ispitanice uglavnom svjesne postojanja rodnih stereotipa i nejednakosti, ali da su manje upoznate s postojećim politikama, inicijativama i institucionalnim mjerama kojima se promoviše rodna ravnopravnost u sportu. Istraživanje je također pokazalo da među najvažnijim preprekama dominiraju porodične obaveze, nedostatak vremena, rodni stereotipi, nedovoljna organizacijska podrška i ograničene mogućnosti za preuzimanje liderskih uloga.

Modul treba pomoći učesnicama da razumiju razliku između individualnih, organizacijskih, kulturnih i strukturnih prepreka. Također treba objasniti kako na razvoj liderstva žena u sportu utiču šira društvena očekivanja, obaveze brige o drugima, pristup mogućnostima, vidljivost žena i organizacijska kultura.

Predloženi sadržaj modula obuhvata:

- rodnu ravnopravnost u sportu – osnovne pojmove i definicije;
- nedovoljnu zastupljenost žena na liderskim pozicijama i u procesima donošenja odluka;
- glavne prepreke identifikovane kroz WELEAD anketu;
- rodne stereotipe i njihov uticaj na učešće i liderstvo žena;
- organizacijsku podršku i mogućnosti za razvoj liderstva;
- primjere politika i inicijativa za unapređenje rodne ravnopravnosti u sportu; i
- promišljanje nacionalnog i lokalnog konteksta.

Modul treba koristiti rezultate ankete kao polaznu osnovu za diskusiju. Učesnice mogu uporediti prepreke identifikovane u istraživanju s vlastitim iskustvima i stvarnim okolnostima u svojim sredinama. Na taj način bolje će razumjeti da jaz u liderstvu nije isključivo rezultat individualnih faktora, već da je povezan i s organizacijskim i strukturnim okolnostima.

Praktičan rezultat ovog modula može biti kontrolna lista za procjenu rodnih razlika, u kojoj će učesnice identifikovati najvažnije prepreke u vlastitoj sportskoj organizaciji ili zajednici te predložiti početne mjere za njihovo prevazilaženje.

9.2. Studije slučaja i primjeri dobre prakse liderstva žena kroz sport (Modul 2)

Ovaj modul treba biti zasnovan na 16 primjera dobre prakse prikupljenih kroz proces benchmarkinga. Njegov cilj je pokazati učesnicama kako su različite organizacije i inicijative na praktičan način pristupile unapređenju rodne ravnopravnosti, liderstva žena, osnaživanja, inkluzije, učešća u sportu, upravljanja sportom i razvoja organizacijskih kapaciteta.

Rezultati benchmarkinga pokazuju da ne postoji jedinstven model za unapređenje liderstva žena u sportu. Analizirani primjeri obuhvataju školske sportske programe za djevojčice, sportske

modele prilagođene ženama, akademije za razvoj liderstva, strategije razvoja ženskog fudbala, inkluzivne sportske programe za žene s invaliditetom, kampanje protiv nasilja nad ženama, mentorske modele, alate za samoprocjenu, inicijative iz oblasti upravljanja sportom i mehanizme finansijske podrške.

Predloženi sadržaj modula obuhvata:

- predstavljanje procesa benchmarkinga;
- pregled 16 WELEAD primjera dobre prakse;
- različite vrste primjera dobre prakse (sport za sve, obrazovanje, javne politike, upravljanje sportom, inkluzija, podizanje svijesti i digitalni alati);
- ključne faktore uspjeha identifikovane kroz analizirane primjere;
- izazove i naučene lekcije;
- mogućnosti prenosa primjera dobre prakse u partnerske zemlje WELEAD projekta; i
- prilagođavanje primjera dobre prakse lokalnom kontekstu.

Modul ne treba biti ograničen samo na opisivanje primjera dobre prakse, već ih treba koristiti kao studije slučaja za učenje. Učesnice trebaju analizirati odabrane primjere, prepoznati faktore njihovog uspjeha, diskutovati o tome šta se može prenijeti u vlastiti kontekst te razmotriti moguće načine njihove prilagodbe.

Praktičan rezultat ovog modula može biti obrazac za analizu studije slučaja, pomoću kojeg će učesnice procjenjivati odabrani primjer dobre prakse kroz analizu ciljne grupe, problema kojim se bavi, provedenih aktivnosti, faktora uspjeha, mogućnosti prenosa i relevantnosti za vlastitu zajednicu.

9.3. Planiranje i organizacija sportskih događaja namijenjenih ženama (Modul 3)

Ovaj modul ima poseban značaj jer projekat WELEAD predviđa da će učesnice programa postati aktivne organizatorice sportskih događaja namijenjenih drugim ženama i njihovim porodicama. Rezultati ankete pokazali su da su planiranje i upravljanje sportskim događajima među oblastima u kojima postoji izražena potreba za dodatnom praktičnom obukom.

Modul treba pružiti jasne smjernice, korak po korak, za planiranje, pripremu, realizaciju i evaluaciju sportskog događaja za žene u okviru sporta za sve. Njegov cilj je pomoći učesnicama da svoju početnu ideju razviju u realističan plan događaja koji mogu provesti u vlastitoj lokalnoj zajednici.

Predloženi sadržaj modula obuhvata:

- svrhu i različite vrste sportskih događaja namijenjenih ženama u okviru sporta za sve;
- identifikovanje ciljnih grupa i potreba zajednice;
- definisanje ciljeva događaja i očekivanih rezultata;
- odabir aktivnosti i njihovo prilagođavanje različitim grupama učesnica;
- planiranje logistike, lokacije, opreme, rasporeda i odgovornosti;
- koordinaciju volontera i osoblja;
- upravljanje rizicima i mjere zaštite učesnica;
- planiranje porodično prilagođenih i inkluzivnih događaja;
- komunikaciju i promociju događaja; i
- evaluaciju i aktivnosti nakon završetka događaja.

Analizirani primjeri dobre prakse pružaju brojne korisne primjere za ovaj modul. Catch'n Serve Ball pokazuje kako se sportski format može prilagoditi potrebama žena. *kick mit Wien* demonstrira vrijednost pristupačnih aktivnosti niskog praga uključivanja. Kampanja „Samo lopta smije biti pogođena" pokazuje kako sportski događaji mogu istovremeno biti platforma za promociju društveno važnih poruka i kampanja podizanja svijesti. Inkluzivni program Catch'n Serve Ball za žene s tjelesnim i intelektualnim teškoćama predstavlja primjer prilagođavanja sportskih aktivnosti ženama s invaliditetom.

Praktičan rezultat ovog modula može biti predložak za planiranje sportskog događaja, koji obuhvata ciljeve događaja, ciljnu grupu, planirane aktivnosti, raspodjelu uloga, potrebne resurse, komunikacijski plan, procjenu rizika i kriterije za evaluaciju.

9.4. Liderstvo u sportu, lični razvoj i komunikacija (Modul 4)

Ovaj modul treba biti usmjeren na razvoj ličnog liderstva i komunikacije kao jedne od ključnih liderskih kompetencija. Rezultati ankete pokazali su da ispitanice svoje liderske i komunikacijske kompetencije procjenjuju relativno visokim, ali su također otkrili da veliki broj njih nikada nije obavljao lidersku funkciju u sportu. To ukazuje na postojanje jaza između liderskog potencijala i stvarnog učešća žena u liderstvu.

Modul treba pomoći učesnicama da prepoznaju vlastiti liderski potencijal, izgrade samopouzdanje i razumiju da se liderstvo može iskazivati na različite načine. Liderstvo ne treba predstavljati isključivo kao obavljanje formalne funkcije, već i kao sposobnost motivisanja drugih, organizovanja aktivnosti, pružanja podrške učesnicima, komunikacije s različitim akterima, djelovanja kao uzor i aktivnog učešća u procesima donošenja odluka.

Komunikaciju treba integrisati u ovaj modul jer su rezultati ankete pokazali da ispitanice jasno prepoznaju njen značaj za povećanje učešća žena u sportu. Efikasna komunikacija neophodna je za motivisanje učesnica, promociju sportskih inicijativa, uključivanje porodica i lokalne zajednice, saradnju s različitim akterima te povećanje vidljivosti žena u sportu.

Predloženi sadržaj modula obuhvata:

- različita shvatanja liderstva u sportu za sve;
- prepoznavanje vlastitih liderskih snaga i razvoj samopouzdanja;
- donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti;
- timski rad i motivisanje drugih;
- upravljanje konfliktima;
- ulogu uzora i mentorstva;
- komunikaciju kao ključnu lidersku kompetenciju;
- komunikaciju sa ženama, porodicama, mladima, volonterima i drugim relevantnim akterima;
- javni nastup i predstavljanje sportskih inicijativa;
- korištenje društvenih i lokalnih medija; i
- povećanje vidljivosti ženskog sporta i žena liderica.

Modul treba koristiti participativne metode rada, uključujući samorefleksiju, igranje uloga, grupne diskusije i praktične komunikacijske vježbe. Učesnice trebaju uvježbavati predstavljanje vlastitih inicijativa, argumentovanje značaja učešća žena u sportu i komunikaciju s različitim ciljnim grupama.

Praktičan rezultat ovog modula može biti lični plan razvoja liderstva i komunikacije, u kojem će svaka učesnica definisati svoje liderske snage, oblasti za daljnji razvoj, ključne komunikacijske poruke, ciljne grupe i naredne korake.

9.5. Sport za sve na međunarodnom nivou i angažman zajednice (Modul 5)

Ovaj modul treba povezati lokalne aktivnosti sporta za sve sa širim evropskim i međunarodnim okvirima djelovanja. Rezultati ankete pokazali su da ispitanice dobro razumiju ulogu sporta za sve u socijalnoj inkluziji i osnaživanju, ali da imaju nešto slabije razumijevanje načina na koji su lokalne sportske inicijative povezane s evropskim i međunarodnim politikama i programima.

Modul treba objasniti kako su lokalne sportske inicijative povezane sa širim prioritetima kao što su rodna ravnopravnost, socijalna inkluzija, sport za sve, zdravlje, razvoj zajednice i evropska saradnja. Njegov cilj je pomoći učesnicama da razumiju kako sport za sve nije izolovana lokalna aktivnost, već dio šireg sistema politika, finansiranja, umrežavanja i međunarodne razmjene iskustava.

Predloženi sadržaj modula obuhvata:

- koncept i značaj sporta za sve;
- sport za sve i inkluzivno učešće;
- sport za sve kao alat za socijalnu inkluziju i osnaživanje;
- liderstvo žena u lokalnim sportskim zajednicama;
- mapiranje zajednice i uključivanje relevantnih aktera;
- evropske i međunarodne inicijative u oblasti sporta za sve;
- saradnju sa školama, jedinicama lokalne samouprave, nevladinim organizacijama, sportskim klubovima i savezima;
- primjere sportskih inicijativa zasnovanih na zajednici; i
- prilagođavanje međunarodnih primjera lokalnim okolnostima.

Analizirani primjeri dobre prakse pružaju brojne korisne primjere angažmana zajednice, uključujući Her Game Basketball, *kick mit Wien*, Festival ženskog fudbala, Catch'n Serve Ball i inkluzivne sportske aktivnosti za žene s invaliditetom. Ovi primjeri pokazuju kako sport za sve može uspješno povezati porodice, škole, lokalnu zajednicu, sportske klubove, nevladine organizacije i javne institucije.

Praktičan rezultat ovog modula može biti mapa angažmana zajednice, u kojoj će učesnice identifikovati ključne lokalne aktere, potencijalne partnere, ciljne grupe, raspoložive resurse i mogućnosti za unapređenje učešća i liderstva žena kroz sport.

9.6. Finansijsko upravljanje i poslovno planiranje u sportu (Modul 6)

Ovaj modul treba odgovoriti na jednu od najizraženijih potreba za obukom utvrđenih kroz istraživanje. Finansijsko upravljanje i održivost bili su najslabije ocijenjena tematska oblast, pri čemu su ispitanice iskazale posebno nizak nivo samopouzdanja u prepoznavanju izvora finansiranja i pripremi budžeta za sportske inicijative.

Modul treba biti osmišljen na jednostavan i praktičan način. Njegov cilj nije osposobiti učesnice da postanu finansijske stručnjakinje, već da razumiju osnovne finansijske pojmove i primijene ih u planiranju manjih aktivnosti, sportskih događaja i projekata u oblasti sporta za sve.

Predloženi sadržaj modula obuhvata:

- osnovne finansijske pojmove u sportu za sve;
- identifikovanje troškova i raspoloživih resursa;
- izradu jednostavnog budžeta;
- izvore prihoda i mogućnosti finansiranja;
- lokalna partnerstva i sponzorstva;
- javne pozive i manje grantove;

- evropske mogućnosti finansiranja;
- planiranje održivosti;
- finansijsku odgovornost i transparentnost; i
- osnove poslovnog planiranja sportskih inicijativa.

Modul treba biti zasnovan na praktičnim zadacima, a ne na složenoj finansijskoj teoriji. Učesnice trebaju naučiti kako procijeniti troškove, identifikovati moguće izvore finansiranja, pripremiti jednostavan budžet za sportski događaj ili projekat te planirati način na koji će se aktivnosti nastaviti nakon završetka početne finansijske podrške. Primjeri dobre prakse poput FIGAP-a i FAMS-a posebno su relevantni za ovaj modul jer pokazuju značaj finansijskih mehanizama, izgradnje kapaciteta, održivosti i podrške sportskim inicijativama koje vode žene.

Praktičan rezultat ovog modula može biti jednostavan budžet i plan održivosti, u kojem će učesnice izračunati očekivane troškove, identifikovati moguće izvore prihoda ili podrške te predložiti mjere za dugoročni nastavak sportske inicijative.

9.7. Priprema projekata, evaluacija i priznavanje kompetencija (Modul 7)

Ovaj modul treba pomoći učesnicama da svoje ideje pretvore u strukturirane sportske inicijative ili manje projekte. Također treba povezati pripremu projekata s evaluacijom, ishodima učenja, priznavanjem kompetencija i planiranjem profesionalnog razvoja.

Rezultati ankete pokazali su da ispitanice uglavnom smatraju da mogu kritički promišljati vlastito učenje i lični razvoj, ali da mnogima treba dodatna podrška kako bi stečene kompetencije pretvorile u konkretne naredne korake. WELEAD Akademija zato treba pomoći učesnicama da razumiju šta su naučile, kako stečena znanja mogu primijeniti u praksi i na koji način ih mogu iskoristiti za razvoj budućih liderskih uloga.

Predloženi sadržaj modula obuhvata:

- identifikovanje problema ili potrebe u lokalnoj zajednici;
- definisanje ciljeva projekta;
- identifikovanje ciljnih grupa;
- planiranje aktivnosti i očekivanih rezultata;
- definisanje jednostavnih pokazatelja uspješnosti;
- osnove monitoringa i evaluacije;
- prikupljanje povratnih informacija od učesnika;
- izvještavanje i učenje na osnovu ostvarenih rezultata;
- prepoznavanje kompetencija stečenih kroz sport;
- povezivanje ishoda učenja sa znanjima, vještinama i kompetencijama usklađenim s Evropskim kvalifikacijskim okvirom (EQF); i
- planiranje ličnog karijernog i liderskog razvoja.

Ovaj modul treba biti direktno povezan s evaluacijskim upitnicima koji će biti razvijeni u okviru aktivnosti T2.7. Učesnice trebaju razumjeti da evaluacija nije samo administrativna obaveza, već i alat za prepoznavanje učenja, unapređenje aktivnosti i dokazivanje njihovog uticaja. Primjeri dobre prakse kao što su YOULEAD, SWOST, TWOST, Women4Sport i FIGAP predstavljaju vrijedne primjere strukturiranog razvoja projekata, korištenja alata, evaluacije, akcionih planova, monitoringa i organizacijskog razvoja.

Praktičan rezultat ovog modula može biti mini koncept projekta i samoprocjena kompetencija, u okviru kojih će učesnice definisati manju inicijativu, njene ciljeve, ciljnu grupu, planirane aktivnosti, očekivane rezultate, način evaluacije te kompetencije koje očekuju razviti ili primijeniti.

9.8. Ukupna logika programa obuke

Sedam modula treba biti osmišljeno kao međusobno povezan put učenja. Modul 1 upoznaje učesnice s problemom i ključnim rodnim razlikama. Modul 2 pruža praktičnu inspiraciju kroz primjere dobre prakse. Modul 3 pomaže učesnicama u planiranju sportskih događaja namijenjenih ženama. Modul 4 razvija kompetencije ličnog liderstva i komunikacije. Modul 5 povezuje sport za sve s lokalnom zajednicom i evropskim odnosno međunarodnim okvirima djelovanja. Modul 6 razvija kompetencije finansijskog upravljanja i planiranja održivosti, dok Modul 7 osposobljava učesnice za pripremu projekata, evaluaciju rezultata i priznavanje stečenih kompetencija.

Zajedno, ovih sedam modula treba pripremiti žene ne samo da razumiju liderstvo u sportu, već i da ga aktivno primjenjuju u praksi. WELEAD Akademija treba omogućiti učesnicama prelazak od osviještenosti ka djelovanju – od prepoznavanja prepreka, preko učenja iz primjera dobre prakse, do planiranja aktivnosti, komunikacije sa zajednicom, upravljanja resursima i razvoja vlastitih liderskih puteva. Moduli također trebaju pružiti podršku trenerima, edukatorima i organizacijama sporta za sve. Treneri i edukatori trebaju koristiti razvijene materijale za vođenje učesnica kroz proces učenja, dok sportske organizacije trebaju biti podstaknute na stvaranje inkluzivnijeg i podržavajućeg okruženja za razvoj liderstva žena.

Iz tog razloga svaki modul treba sadržavati:

- jasno definisane ciljeve učenja;
- očekivane ishode učenja;
- pristupačne teorijske sadržaje;
- primjere zasnovane na rezultatima ankete i analiziranim primjerima dobre prakse;
- praktične zadatke;
- pitanja za samorefleksiju;
- predloške i praktične alate;
- elemente evaluacije; i
- povezanost sa ukupnim okvirom kompetencija WELEAD Akademije.

Ovakva struktura osigurat će da WELEAD Capacity Kit bude zasnovan na dokazima, praktičan, prenosiv i direktno usklađen s potrebama utvrđenim kroz istraživačke aktivnosti realizovane u okviru Radnog paketa 2.

10. Zaključci

Ovaj istraživački izvještaj izrađen je u okviru Radnog paketa 2 (WP2) projekta WELEAD s ciljem pružanja na dokazima zasnovane osnove za razvoj WELEAD Akademije i WELEAD Capacity Kit-a. Izvještaj objedinjuje dva komplementarna izvora podataka: rezultate anketnog istraživanja provedenog u četiri pilot područja i benchmarking 16 primjera dobre prakse koji se odnose na liderstvo žena, rodnu ravnopravnost, osnaživanje, inkluziju i sport za sve.

Rezultati ankete potvrđuju da je liderstvo žena u sportu oblikovano kombinacijom individualnih, organizacijskih, društvenih i strukturnih faktora. Mnoge ispitanice već posjeduju značajno sportsko iskustvo i prepoznaju vlastiti liderski potencijal, ali većina njih do sada nije obavljala liderske funkcije u sportu. Ovaj nalaz pokazuje da razvoj liderstva žena zahtijeva više od same motivacije – potrebni su praktična obuka, jačanje samopouzdanja, uzori, mentorstvo, organizacijska podrška i jasnije mogućnosti za uključivanje u liderske razvojne puteve. Najvažnije prepreke identifikovane kroz anketu odnose se na porodične obaveze, nedostatak vremena, rodne stereotipe, nedovoljnu organizacijsku podršku, ograničene mogućnosti, manjak samopouzdanja, finansijska ograničenja i ograničen pristup mogućnostima za obuku. Ovi rezultati potvrđuju da se liderstvo žena u sportu ne može unaprijediti isključivo kroz razvoj individualnih kompetencija. Sportske organizacije i lokalne zajednice također trebaju stvarati inkluzivnije, fleksibilnije i podržavajuće okruženje za žene. Istraživanje je istovremeno identifikovalo jasne potrebe za dodatnom obukom. Finansijsko upravljanje i održivost pokazali su se kao najslabije razvijena oblast kompetencija, dok su planiranje sportskih događaja i poznavanje mogućnosti finansiranja također prepoznati kao prioriteti za daljnji razvoj. S druge strane, ispitanice su relativno visoko procijenile vlastite kompetencije u oblastima komunikacije, liderstva, sporta za sve i lične refleksije. Upravo ove postojeće snage treba koristiti kao polaznu osnovu za daljnji razvoj liderstva žena.

Benchmarking 16 primjera dobre prakse potvrdio je da se liderstvo žena u sportu može razvijati kroz različite, međusobno komplementarne pristupe. Uspješni primjeri obuhvataju pristupačne programe sporta za sve, akademije za razvoj liderstva, mentorske modele, sportske programe usmjerene ženama, inkluzivne sportske aktivnosti, kampanje podizanja svijesti, strategije sportskih saveza, alate za upravljanje sportom, digitalne platforme, finansijske mehanizme i rodno osjetljive metodologije obuke. Svi oni potvrđuju da se liderstvo žena razvija kada se istovremeno povežu mogućnosti za učešće, obrazovanje, vidljivost, institucionalna podrška i praktične prilike za djelovanje.

Komparativna analiza Austrije, Bosne i Hercegovine, Italije i Crne Gore pokazuje da su mnoge prepreke zajedničke svim partnerskim zemljama, ali da postoje i značajne razlike među nacionalnim kontekstima. Austrija i Bosna i Hercegovina pokazale su viši nivo prethodnog liderskog iskustva i interesa za buduće liderske uloge, dok je u Crnoj Gori izraženija potreba za motivacijom i podrškom razvoju liderskih puteva. Italija je posebno naglasila značaj porodičnih obaveza, nedostatka vremena, inkluzije i društvenog zagovaranja. Ove razlike potvrđuju da WELEAD Akademija treba objediniti zajednički evropski okvir sa mogućnošću nacionalne i lokalne prilagodbe. Izvještaj stoga preporučuje da WELEAD Akademija bude praktičan, participativan i inkluzivan program, direktno povezan sa stvarnim potrebama organizacija sporta za sve. Program treba pružiti podršku ženama učesnicama, trenerima, edukatorima i sportskim organizacijama. Također treba koristiti svih 16 analiziranih primjera dobre prakse kao studije slučaja i rezultate ankete pretočiti u ishode učenja, praktične zadatke, predloške i alate za evaluaciju.

Sedam modula obuke treba činiti jedinstven i logično povezan put učenja – od razumijevanja rodnih razlika, preko učenja iz primjera dobre prakse, planiranja sportskih događaja namijenjenih ženama, razvoja liderskih i komunikacijskih kompetencija, povezivanja sporta za sve s lokalnim zajednicama i međunarodnim okvirima, sticanja osnovnih znanja iz finansijskog upravljanja i poslovnog planiranja, pa sve do pripreme projekata, evaluacije rezultata i priznavanja kompetencija.

Zaključno, istraživanje provedeno u okviru Radnog paketa 2 pokazuje da projekat WELEAD raspolaže čvrstom istraživačkom osnovom za razvoj relevantnih i prenosivih materijala za obuku.

Kombinovanjem empirijskih nalaza i praktičnih primjera iz Evrope i šire, projekat može razviti **Capacity Kit** koji odgovara stvarnim potrebama žena i doprinosi njihovom većem učešću, vidljivosti, samopouzdanju i aktivnom liderstvu u sportu za sve.

11. Reference

Council of the European Union. (2024). *Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the Member States meeting within the Council on the European Union Work Plan for Sport (1 July 2024–31 December 2027)* (C/2024/3527). *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2024/3527/oj/eng

European Commission. (2020). *A union of equality: Gender equality strategy 2020–2025* (COM(2020) 152 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A2020%3A152%3AFIN

European Commission. (2024, May 23). *Adoption of the new EU Work Plan for Sport (2024–2027).* https://sport.ec.europa.eu/whats-new/news/adoption-of-new-eu-work-plan-for-sport-2024-2027

European Commission. (2025, March 7). *The EU roadmap for women's rights: A renewed push for gender equality.* https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-roadmap-womens-rights-renewed-push-gender-equality-2025-03-07_en

European Commission. (2026). *Gender equality strategy 2026–2030* (COM(2026) 113 final). https://commission.europa.eu/document/1f5fa936-9fba-4435-93f5-32fa220bac82_en

International Olympic Committee. (2021). *Olympic Agenda 2020+5: 15 recommendations.* https://www.olympics.com/ioc/documents/international-olympic-committee/olympic-agenda-2020-plus-5

UN Women. (2020). *Sports for Generation Equality Framework: Driving implementation of the Beijing Platform for Action through the power of the sport ecosystem.* https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/News%20and%20events/Stories/2020/Sport-GenerationEquality.pdf

UNESCO. (2015). *International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport.* https://www.unesco.org/en/legal-affairs/international-charter-physical-education-physical-activity-and-sport

UNESCO. (2017). *Kazan Action Plan.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252725

UNESCO. (2021). *Fit for Life: Sport powering inclusive, peaceful, and resilient societies.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379910

United Nations. (1995). *Beijing Declaration and Platform for Action.* https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/beijing-declaration-and-platform-for-action

United Nations General Assembly. (1979). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women* (A/RES/34/180). https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/

United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

Aneks 1. WELEAD upitnik

WELEAD upitnik

Ovaj anonimni upitnik je osmišljen kako bi prikupio informacije na dobrovoljnoj osnovi od relevantnih aktera koji su uključeni ili zainteresovani za rekreativni i amaterski sport (grassroots sport). Njegova svrha je bolje razumijevanje trenutnog stanja ženskog liderstva u sportu, uključujući postojeće izazove, mogućnosti i potrebe za obukom na nacionalnom i evropskom nivou.

Rezultati će pomoći u identifikaciji nedostataka u vještinama, znanju i sistemima podrške koji mogu ograničiti učešće žena u liderskim ulogama u rekreativnom sportu. Takođe će pružiti uvid u lična iskustva, percepciju rodne ravnopravnosti i pristup liderskim prilikama.

Prikupljeni podaci koristiće se isključivo za razvoj WELEAD programa obuke i povezanih projektnih aktivnosti. Oni će podržati kreiranje relevantnih, inkluzivnih i na dokazima zasnovanih modula obuke, kao i identifikaciju i poređenje dobrih praksi koje mogu osnažiti liderstvo i učešće žena u sportu širom Evrope.

ODJELJAK A – Osnovni podaci i kontekst učešća			
A1. Pol:			
☐ Muški	☐ Ženski	☐ Ne želim da se izjasnim	
A2. Uzrast:			
☐ 18–25	☐ 26–35	☐ 36–45	☐ 46+
A3. Nivo obrazovanja:			
☐ Srednja škola	☐ Osnovne studije (Bachelor)	☐ Master studije	
☐ Doktorske studije	☐ Drugo:	☐ Ne želim da se izjasnim	
A4. Trenutni status:			
☐ Student/kinja	☐ Nezaposlen/a	☐ Zaposlen/a	
A5. Na koji način trenutno učestvujete u sportu? (možete izabrati više odgovora)			
☐ Trenutno nisam aktivan/na u sportu	☐ Rekreativno (lična aktivnost)	☐ Član/ica sportskog kluba/udruženja	☐ Volonter/ka u sportu
☐ Trener/ica	☐ Sportski menadžment/administracija	☐ Upravna ili donosioca odluka (liderska) funkcija	☐ Drugo:
A6. Koliko godina iskustva imate u sportu (kao učesnik/ca, volonter/ka, trener/ica ili član/ica osoblja)?			
☐ Nemam	☐ <2	☐ 2–5	☐ 5+

A7. Kojom vrstom sporta se uglavnom bavite?	
☐ Individualni sport	☐ Timski sport
☐ Oba	☐ Trenutno nisam aktivan/na
A8. Na kom nivou se uglavnom bavite sportom?	
☐ Rekreativni nivo	☐ Amaterski
☐ Profesionalni	☐ Trenutno nisam aktivan/na
A9. Da li ste ikada imali liderske ulogu u sportu?	
☐ Da	☐ Ne

A10. Da li ste zainteresovani da u budućnosti preuzmete liderske ulogu u sportu?		
☐ Da	☐ Ne	☐ Možda

A11. Da li u vašem bliskom okruženju postoji neko ko ima ili je imao liderske poziciju u sportu?	
☐ Ne	☐ Da – član porodice
☐ Da – prijatelj/ica ili kolega/koleginica	☐ Da – oboje
A12. Da li osjećate da imate društvenu i institucionalnu podršku da preuzmete liderske uloge u sportu?	
☐ U potpunosti podržan/a	☐ Djelimično podržan/a
☐ Slabo podržan/a	☐ Uopšte nisam podržan/a

A13. Koje prepreke ograničavaju učešće žena u liderskim ulogama u sportu? (odaberite do 3 odgovora)		
☐ Nedostatak vremena	☐ Porodične obaveze	☐ Nedostatak samopouzdanja
☐ Nedostatak prilika	☐ Rodni stereotipi	☐ Nedostatak podrške organizacija
☐ Finansijska ograničenja	☐ Nedostatak mogućnosti za obuku	☐ Drugo:

ODJELJAK B – Rodna ravnopravnost i prepreke

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem	Neutralan/a sam	U potpunosti se slažem

B1. Upoznat/a sam sa glavnim preprekama sa kojima se žene suočavaju pri pristupu liderskim ulogama u sportu.	1	2	3	4	5
B2. Razumijem kako rodni stereotipi utiču na učešće žena u liderstvu u sportu.	1	2	3	4	5
B3. Mogu da prepoznam konkretne primjere rodne neravnopravnosti u sportskim organizacijama.	1	2	3	4	5
B4. Upoznat/a sam s postojećim politikama i inicijativama za unaprjeđenje rodne ravnopravnosti u sportu.	1	2	3	4	5

ODJELJAK C – Osnove liderstva u sportu

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
C1. Osjećam se samouvjereno kada preuzmam odgovornost u sportskoj grupi ili organizaciji.	1	2	3	4	5
C2. Mogu motivisati druge da streme ka zajedničkim ciljevima.	1	2	3	4	5
C3. U stanju sam da upravljam konfliktima unutar tima.	1	2	3	4	5
C4. Mogu donositi odluke koje balansiraju pravičnost, efikasnost i potrebe grupe.	1	2	3	4	5
C5. Osjećam se spremno da budem uzor drugim ženama u sportu.	1	2	3	4	5

ODJELJAK D – Rekreativni sport na lokalnom i međunarodnom nivou

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
D1. Razumijem ulogu rekreativnog sporta u društvenoj uključenosti (socijalnoj inkluziji).	1	2	3	4	5
D2. Mogu objasniti kako sport može osnažiti ranjive i marginalizovane grupe.	1	2	3	4	5
D3. U stanju sam da uključim lokalnu zajednicu kroz sportske aktivnosti.	1	2	3	4	5
D4. U stanju sam da objasnim kako se inicijative rekreativnog sporta povezuju na EU i međunarodnom nivou.	1	2	3	4	5

ODJELJAK E – Organizacija sportskih događaja

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
E1. Poznajem glavne korake potrebne za organizaciju sportskog događaja.	1	2	3	4	5
E2. Mogu planirati sportski događaj namijenjen ženama i porodicama.	1	2	3	4	5

E3. U stanju sam podijeliti zadatke i koordinirati volontere ili osoblje.	1	2	3	4	5
E4. Mogu prepoznati potencijalne rizike i rješenja prilikom organizacije događaja.	1	2	3	4	5
E5. Osjećam se sposobno da procijenim uspješnost sportskog događaja.	1	2	3	4	5

ODJELJAK F – Komunikacija i upravljanje odnosima sa javnošću

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
F1. Osjećam se samouvjereno u promovisanju sportskih aktivnosti u javnosti.	1	2	3	4	5
F2. Mogu efikasno komunicirati sa različitim ciljnim grupama (žene, porodice, mladi).	1	2	3	4	5
F3. U stanju sam koristiti društvene mreže za promociju sportskih inicijativa.	1	2	3	4	5
F4. Mogu sarađivati sa lokalnim medijima ili relevantnim akterima radi povećanja vidljivosti sportskih događaja.	1	2	3	4	5
F5. Razumijem značaj komunikacije za povećanje učešća žena u sportu.	1	2	3	4	5

ODJELJAK G – Upravljanje finansijama i održivost

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
G1. Razumijem osnovne finansijske koncepte vezane za sportske aktivnosti.	1	2	3	4	5
G2. Mogu izraditi jednostavan budžet za sportsku inicijativu.	1	2	3	4	5
G3. Upoznat/a sam sa dostupnim izvorima finansiranja projekata rekreativnog sporta.	1	2	3	4	5
G4. Mogu planirati aktivnosti koje osiguravaju dugoročnu održivost.	1	2	3	4	5

ODJELJAK H – Procjena kompetencija i razvoj karijere

Molimo Vas da označite u kojoj mjeri se ne slažete ili slažete sa sljedećim tvrdnjama.	Uopšte se ne slažem		Neutralan/a sam		U potpunosti se slažem
H1. U stanju sam procijeniti sopstveni napredak u učenju i kompetencije razvijene kroz aktivnosti povezane sa sportom.	1	2	3	4	5
H2. Mogu jasno identifikovati vještine i kompetencije koje sam stekao/la kroz iskustva liderstva u sportu.	1	2	3	4	5
H3. U stanju sam kritički sagledati svoj lični i profesionalni razvoj u sportu.	1	2	3	4	5

H4. Osjećam se samouvjereno u definisanju narednih koraka vezanih za svoju karijeru ili liderski put u sportu.	1	2	3	4	5

Hvala Vam na učešću u anketi.

Aneks 2. WELEAD obrazac za benchmarking primjera dobre prakse

WELEAD Obrazac za prikupljanje i analizu dobrih praksi

UVOD

Projekt WELEAD ima za cilj unaprijediti ulogu žena u društvu kroz razvoj liderstva u sportu, s posebnim fokusom na nezaposlene i neaktivne žene. Projekt jača kapacitete sportskih organizacija na lokalnom nivou (grassroots sport organisations) za promicanje rodne ravnopravnosti, razvoja liderskih vještina i inkluzivnog učešća u sportu.

U okviru Aktivnosti 2.3 – Analiza i poređenje dobrih praksi (Best Practices Benchmarking), partneri će identificirati i analizirati uspješne inicijative iz Evrope i šire koje promoviraju:

• liderstvo žena u sportu;
• rodnu ravnopravnost u sportskim organizacijama;
• socijalnu inkluziju kroz sport;
• osnaživanje nezaposlenih i neaktivnih žena; i
• jačanje kapaciteta sportskih organizacija na lokalnom nivou.

Prikupljene dobre prakse poslužit će kao osnova za:

• razvoj sadržaja WELEAD programa obuke;
• razvoj WELEAD Akademije;
• izradu Alata za podizanje svijesti (Awareness Toolkit); i
• izradu Izvještaja o analizi i poređenju dobrih praksi (Benchmarking Report).

INSTRUKCIJE

Molimo da za svaku identificiranu dobru praksu popunite poseban obrazac.

Svaki partner treba dostaviti najmanje četiri (4) primjera dobrih praksi iz svoje zemlje (nacionalnih ili međunarodnih).

Dobre prakse mogu uključivati: projekte, programe, politike, modele obuka, edukativne alate;, inicijative za razvoj liderstva, i sportske inicijative u zajednici.

Rok za dostavu:
11. maj 2026.

Obrazac dostaviti na:

- Stevo Popovic: stevop@ucg.ac.me
- Cosimo Renzi: renzi.cosimo87@gmail.com (u kopiji)

Hvala vam na saradnji.

WELEAD obrazac za benchmarking primjera dobre prakse

Opće informacije

Naziv primjera dobre prakse:

Država i lokacija(e):

Organizacija(e) odgovorna(e) za provedbu:

Period implementacije:

Status:

☐ U toku

☐ Završeno

☐ Pilot inicijativa

Ciljne grupe

Ko ima koristi od ove prakse? (označiti sve relevantne opcije)

☐ Žene i djevojčice
☐ Nezaposlene/neaktivne žene
☐ Mlade žene (do 30 godina)
☐ Odrasle žene
☐ Treneri/trenerice
☐ Menadžeri sportskih klubova
☐ Sportske organizacije
☐ Nevladine organizacije
☐ Javne institucije
☐ Lokalne zajednice
☐ Porodice
☐ Ostalo: _____

Starosna grupa(e):
Sportski sektor/disciplina:

Problem ili potreba na koju praksa odgovara

Na koji izazov ova praksa odgovara?

☐ Rodna neravnopravnost u sportu
☐ Nisko učešće žena
☐ Nedostatak žena na liderskim pozicijama
☐ Nezaposlenost/neaktivnost žena
☐ Nedostatak liderskih vještina
☐ Ograničen pristup sportu
☐ Socijalna isključenost

☐ Ostalo: Nedovoljna vidljivost i potcijenjen položaj ženskog fudbala u odnosu na muški fudbal.
Kratak opis:

Glavni ciljevi
Koji su glavni ciljevi ove prakse?

Opis prakse (ključne aktivnosti)
Opis prakse:

Rezultati i uticaj
Koji su glavni rezultati?

☐ Povećano učešće žena

☐ Unaprijeđene liderske vještine

☐ Mogućnosti zapošljavanja

☐ Nova partnerstva

☐ Uticaj na politike

☐ Angažman zajednice

☐ Ostalo: Veća vidljivost ženskog fudbala; jačanje međunarodne saradnje i organizacije omladinskih turnira.

Mjerljivi rezultati (ukoliko su dostupni):

Uključene interesne strane
Navedite ključne aktere i njihove uloge:

Interesne strane	Uloga

Potrebni resursi
Koji su resursi bili neophodni?

Ljudski resursi:
Finansijski resursi (ukoliko su poznati):
Objekti/oprema:
Digitalni alati/platforme:

Faktori uspjeha
Šta je ovu praksu učinilo uspješnom?

Izazovi i naučene lekcije
Koji su izazovi uočeni i koje su naučene lekcije?

Prenosivost i mogućnost primjene
Može li se ova praksa primijeniti u drugim državama ili kontekstima?

☐Da

☐ Djelimično

☐ Teško

Kako bi se mogla prilagoditi zemljama projekta WELEAD (IT, BA, ME, AT)?

Inovativni elementi

Šta ovu praksu čini inovativnom?

- ☐ Pristup liderstvu
- ☐Metodologija rodne ravnopravnosti
- ☐ Alati za obuku
- ☐ Digitalno učenje
- ☐ Angažman zajednice
- ☐ Model partnerstva
- ☐ Ostalo: Inkluzivni sportski sistemi takmičenja i inicijative prekogranične solidarnosti.

Opis:

Održivost

Na koji način je praksa dugoročno održiva?

- ☐ Institucionalna podrška
- ☐ Model finansiranja
- ☐ Integracija u javne politike
- ☐ Angažman volontera
- ☐ Primjenjiva metodologija
- ☐ Ostalo

Obrazloženje:

Relevantnost za WELEAD

Zašto je ova praksa korisna za projekat WELEAD?

- ☐ WELEAD Akademija
- ☐ Obuka trenera
- ☐ Paket alata za podizanje svijesti
- ☐ Preporuke za javne politike
- ☐ Model organizacije sportskih događaja
- ☐ Osnaživanje žena

Obrazloženje:

Dodatni materijali

Priložiti fotografije, poveznice, izvještaje, video materijale, materijale za obuku ili internetske stranice (ukoliko su dostupni):

Finansirano od strane Evropske unije. Izneseni stavovi i mišljenja predstavljaju isključivo stavove autora i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije niti Izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Evropska unija i EACEA ne mogu se smatrati odgovornim za njih.