

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Klíčové kompetence trenéra - pilotní projekt

Coach's Key Competences - Pilot Survey

Vedoucí práce:

PhDr. Karel Kovář Ph.D.

Zpracovala:

Vladěna Zemanová

Praha, duben 2009

SOUHRN

Název: *Klíčové kompetence trenéra - pilotní projekt*

Autor: *Vladěna Zemanová*

Cíle práce: *Na základě teoretické části diplomové práce se pokusit sestavit pilotní dotazník, který by reflektoval současně dva přístupy k trenérské práci a tím je vzdělání (podle nového modelu pojetí systému celoživotního vzdělávání) a význam klíčových kompetencí v činnostech trenéra.*

Metodika: *Pomocí rešerše literatury sestavit dotazník, který se skládá ze dvou hlavních částí, první část týkající se vzdělání s názvem *Trenér Q* a druhá část *Kompetence Q*, která respondentům klade otázky týkajících se činností v jednotlivých dimenzích klíčových kompetencí.*

Výsledky: *Pilotní dotazník se podařilo sestavit, díky samotné konstrukci dotazníku se lze v dalších šetřeních vyvarovat zjištěným chybám a nepřesnostem. Část dotazníku týkajících činností v jednotlivých dimenzích klíčové kompetence i otestovat.*

Klíčová slova: *trenér, klíčové kompetence, vzdělání, schopnosti, dovednosti, osobnost*

SUMMARY

Title: *Coach's Key Competens - pilot survey*

Author: *Vladěna Zemanová*

Goals of thesis: *Based on the theoretical part of my final thesis, I tried to conduct a survey, which has never been conducted before. It was supposed to show two aspects of a trainer's job. The first one is education (based on a model of a new concept of lifelong education) and the second one is the importance of key competence in activities of a trainer.*

Methodology: *I made a questionnaire, which is divided into two parts. The first one is about the education and it's called Trainer Q and the second one is called Competence Q, which asks the respondents questions connected to particular activities in different dimensions of key competence.*

Results: *I was successful at making a pilot questionnaire, which could be useful in future surveys. Additionally, the part of the questionnaire about the activities in particular dimensions of key competence can be tested.*

Key words: *trainer, key competence, education, abilities, skills, personality*

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Karla Kováře Ph.D., a že jsem do seznamu použité literatury uvedla všechny použité zdroje. Souhlasím s případným použitím mé diplomové práce pro studijní účely.

Zemanová Vladka

.....
Vladěna Zemanová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala PhDr. Karlu Kovářovi Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí potřebných podkladů, cenných rad a motivaci při zpracování práce a jeho maximální nasazení při jejím dokončení. Dále bych ráda poděkovala trenérům, kteří byli ochotni vyplnit dotazník.

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Teoretická část.....	11
2.1 Současný sport a trenér.....	11
2.2 Vzdělávání trenéra v oblasti sportu zaměřeného na výkon.....	13
2.3 Kompetence nikoli znalost jako vzdělávací cíl	15
2.3.1 Struktura klíčových kompetencí.....	17
2.3.2 Pedagogické kompetence	19
2.4 Kompetence a činnosti trenéra	20
2.4.1 Klíčová kompetence trenéra.....	20
2.4.2 Činnosti trenéra	21
2.5 Osobnostní předpoklady trenéra.....	22
2.5.1 Role	23
2.5.2 Postoje	24
2.5.3 Typologie trenérů	25
2.6 Vybrané trenérské kompetence	29
2.7 Komunikace.....	29
2.8 Organizace a evidence.....	32
2.9 Řízení a vedení	34
2.10 Oborově didaktická kompetence	35
2.11 Koučování	38
2.12 Psychologické aspekty práce – sebereflexe.....	42
3. Výzkumná část.....	45
3.1 Úkoly a cíle práce.....	45
3.2 Metodika šetření	46
3.3 Obtíže související s tvorbou dotazníku	49
3.4 Distribuce dotazníků.....	52
3.5 Vývoj šetření	53

3.6	Analýza dat.....	53
3.7	Charakteristika souboru.....	53
3.8	Výsledky a diskuse.....	54
4.	Závěr.....	60
5.	Seznam použité literatury.....	61
6.	Seznam příloh.....	64

1 Úvod

Již podle názvu mé diplomové práce je zřejmé, že se budu zabývat osobou trenéra a klíčovými kompetencemi jeho činnosti, které jsou pro výkon jeho povolání nezbytné. Pokud chce být člověk ve svém životě úspěšný, něčeho dosáhnout, něco předat budoucí generaci, musí nějakým způsobem vynikat v oboru, ve kterém se chce realizovat, neboli mít dostatek kompetencí tyto činnosti související profesí vykonávat. Nejinak tomu je i v případě trenéra.

Ve své práci bych chtěla nalézt odpověď na otázku, jaké kompetence trenéra jsou pro jeho práci klíčové, aby byl ve svém konání úspěšný. Jinými slovy, jaké vzdělání, schopnosti, charakteristiky, zkušenosti apod. umožňují trenérovi být osobností, která vyniká ve svém oboru. Osobností, jenž je schopna vést své svěřence k vytyčenému cíli ve formě dosažení velkých sportovních úspěchů, ale i osobností, která je schopna představit svět sportu dětem a motivovat je k pohybové aktivitě i na amatérské úrovni.

V úvodu své teoretické části představím obecné charakteristiky pojetí současného sportu a trenéra. Vývoj sportu s sebou přináší stále bohatší nabídku pohybových aktivit, sportovních disciplín, ale i odvětví. Tento vývoj by měl vést k diverzifikaci oborů tělovýchovného vzdělání. Stručně představím zda tomu tak je či není a uvedu i systém vzdělávání trenérů u nás. V dnešní době je kladen důraz na rozvoj celoživotního vzdělávání, v souvislosti s tímto faktem se velmi často diskutuje i termín klíčové kompetence. Klíčovým kompetencím se v teoretické části budu věnovat především v obecné rovině, odborná literatura věnující se problematice trenérství, se zatím tomuto termínu příliš nevěnuje. Kompetence v této práci uvažujeme jako nadřazenou složku činností trenéra, dalo by se říci, že činnosti jsou praktickou složkou práce trenéra a jejich kvalita závisí na úrovni kompetencí trenéra. Proto jsou další kapitoly věnovány zejména činnostem trenéra a trenérovým osobnostním předpokladům k této práci. V této části diplomové práce budu čerpat především z děl Bohumila Svobody, který byl velmi významným teoretikem v oblasti pedagogiky sportu a bylo by tedy nemožné jeho díla nezmínit. Závěr teoretické části diplomové práce se pak věnuje vybraným činnostem trenéra, které chápeme pro práci trenéra jako nejdůležitější tedy klíčové.

Hlavním úkolem praktické části diplomová práce je na základě rešerše literatury sestavit pilotní dotazník, který svým obsahem zahrnuje dvě oblasti pohledů na trenérovu způsobilost tuto profesi vykovávat a tím je vzdělání a klíčové kompetence trenérovy činnosti. Tvorba dotazníku by měla sloužit k určité zpětné vazbě trenérů, vypovídající o tom, jak míra jejich

vzdělání (myšleno podle nového modelu pojetí systému celoživotního vzdělávání- formální, neformální a zkušenostní) ovlivňuje míru činností, které trenéři vykonávají v jednotlivých dimenzích klíčových kompetencí. Velmi důležitým úkolem je pak pilotně ověřit, zda dimenze klíčových kompetencí opravdu korespondují s činnostmi trenérovi práce, které jsme na základě načerpaných informací o klíčových kompetencích v literatuře obecně sestavili.

2 Teoretická část

2.1 *Současný sport a trenér*

O profesi trenéra jako o specifické pedagogické činnosti se zmiňuje již zakladatel moderního olympijského hnutí Pierre de Coubertin, kdy ve své *Pedagogie de sportive* z r. 1922 několikrát zdůrazňuje možnosti, které poskytuje sport k ovlivnění morálních a sociálních rysů člověka, a to za předpokladu, že pedagog, rodiče nebo zkušený sportovec pomohou sportovci rozpoznat a překonat bariéru mezi fyzickým výkonem a psychickými faktory k tomu potřebnými (Svoboda 1997, s. 63). Svoboda (1997) dále uvádí Coubertinovy studie, které zdůraznily významnost pedagogických a psychologických otázek sportu, ale zároveň podnítily samotný vývoj trenérské profese. Ovšem o trenérství jako o pedagogické profesi s vysokoškolským vzděláním hovoříme až po druhé světové válce.

Vývoj sportu přináší stále bohatší nabídku pohybových aktivit, sportovních disciplín, ale i odvětví. U nových sportů převládá snaha po originalitě, tvořivosti, prožitku a riskování s velmi silnou tendencí soutěžit a vyhrávat, společně se snahou zaujmout a nějakým způsobem se odlišovat od ostatních už jen tím, jak zajímavý sport provozují. V důsledku tohoto vývoje se mění požadavky na povolání spojená se zajištěním sportovních aktivit obyvatel, zejména na trenérské posty. Současný sport umožňuje typologicky uplatnění trenérů ve třech základních oblastech:

1. Klasické výkonnostní pojetí sportu (sport s cílem dosahování co nejlepších výkonů), kdy hovoříme zpravidla o trenérovi.
2. Kondiční sport s cílem udržení nebo posílení zdraví a zdatnosti (týká se zvláště střední a starší dospělé populace), kdy hovoříme o kondičním trenérovi, osobním trenérovi, instruktorovi fitness, cvičiteli atp.
3. Rekreační sport jako aktivní trávení volného času, prožívání neobyčejných emocionálních stavů, prožitků jako jsou obava, strach, vzrušení apod., kdy hovoříme např. o instruktorovi lyžování, lezení, outdoorových sportů, atp. (Kovář 2008).

Zajímavě se rozvíjí také oblast neorganizovaných pohybových aktivit a sportů. S tím je spojeno i zvýšení poptávky po vzdělávání trenérů, instruktorů, fyzioterapeutů v oblasti tradičních i nově vznikajících sportovních odvětvích. Vysoká dynamika trhu práce a vývoj

profesí však překvapivě nevede v oblasti vysokoškolského vzdělávání tělovýchovných odborníků k diverzifikaci oborů, stále převládá konzervativnější přístup a univerzálnější vzdělání. Důraz je pak kladen na rozvoj celoživotního vzdělávání. Zásadní roli zde hraje především rozvoj profesních kompetencí, které jsou u všech tělovýchovných profesí velmi podobné. Přesto nebo právě proto absolventi tělovýchovných oborů neměli dosud problémy s uplatněním na trhu práce stejně, stejně jako na pracovních úřadech nejsou registrována volná pracovní místa pro nezaměstnané s tělovýchovným vzděláním.

To mohou dokumentovat výsledky řady šetření o uplatnění absolventů, naposledy např. Jansa, Válková et al. (2008)

V České republice Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 vyžaduje vysokoškolské kvalifikace pro tato povolání se tělovýchovou či sportem:

1. učitel tělesné výchovy,
2. pedagog volného času,
3. trenér.

Dá se říci, že dnešní praxe vyžaduje po trenérovi určité vzdělávací i odborně sportovní standardy, přesto se však proti tomuto požadavku objevují argumenty, které jsou založeny na velmi dobrých sportovních výsledcích trenérů, kteří neprošli náročnějším pedagogickým vzděláním, nebo naopak na špatných výsledcích vzdělaných trenérů. Spor, zda je úspěch podmíněn pedagogicko-psychologickými dovednostmi nebo tvůrčí složkou osobnosti, je běžný v každé pedagogické profesi. Svoboda (1997) hovoří o trenérství jako o praktické činnosti, ve které se osobnost trenéra, jeho schopnosti, vědomosti i vlastnosti uplatňují v komplexu. Ve svém díle mluví o osobnosti trenéra jako o ohnisku, ve kterém se rozhoduje o tom, zda se příprava a záměry trenéra uplatní v praxi. Zmiňuje i minulý přístup k trenérské profesi, na jehož základě trenérovi stačilo mít dostatek sportovních zkušeností. Tento přístup ve své práci diskutuje i Buzek (2007). Ten důrazně odmítá existenci přímé úměry mezi sportovní úrovní trenéra a odváděnou úrovní trenérské praxe. Zároveň přichází s jediným praxí ověřeným pravidlem, které předpokládá vlastní sportovní minulost jako nezbytnou podmínku proto, aby se trenér mohl stát uznávanou osobností ve svém oboru. S tímto názorem koresponduje i Jansa s Dovalilem, kteří tvrdí: Vysoká výkonnost je jistě zejména pro začátek trenérské dráhy cennou devízou, a to zvláště při vedení mladých sportovců (trenér jako vzor). Ale není-li vlastní trenérská práce založena na koncepčních odborných i žádoucích mezilidsky vztahových základech, bývalá sportovní prestiž situaci nezachrání (Jansa, Dovalil 2007, s. 58). Svoboda (1997) ale upozorňuje na rizika, které s sebou může individuální pohled získaný z vlastních zkušeností, nést.

1. Trenér v oblasti sportu zaměřeného na výkon
 - 1.1. Trenér talentovaných sportovců (dětí, mládeže, dospělých)
 - 1.2. Trenér profesionálních sportovců
2. Trenér v oblasti sportu pro všechny
 - 2.1. Trenér začátečníků (dětí, mládeže, dospělých)
 - 2.2. Trenér rekreačního sportu

Systémy zajišťující kvalitu vzdělání

V České republice chybí centrální evidence licencí v oblasti sportu i jejich unifikace vzhledem k jednotlivým úrovním. Sportovní federace spolupracují na vyšší licenci A, B zpravidla s vysokou školou tělovýchovného zaměření (FTVS UK, FTK UP a FSpS MU), licenci C si většinou zajišťují samy. Licenční vzdělání je rozděleno na část „vědeckého základu“, kterou zajišťují fakulty a oborové didaktiky – specializace garantovaná příslušnou federací. Obě části jsou vymezeny hodinově, nicméně v současnosti prokazují specializace značné rozdíly v tematických plánech i kvalitě výuky. Všechny trenérské vzdělávací programy vycházejí z příslušných národních a mezinárodních kritérií (Kovář 2008).

Celoživotní vzdělání

Vzhledem k charakteristikám povolání trenéra a jeho neustálému vývoji je důležitým předpokladem kvalitní práce celoživotní vzdělávání. Celoživotní učení zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání a předpokládá vzájemné prolínání těchto forem v procesu učení během celého života (Vetešková 2008). Toto pojetí uvažují i Evropská komise a Rada Evropy.

- **Formálním vzděláváním** rozumíme všechny typy vzdělávání, které jsou realizovány ve vzdělávacích institucích a vymezuje je jejich legislativa. Zahrnuje na sebe navazující vzdělávání (např. základní, střední, vysokoškolské). Ve sportu konkrétně ve vzdělávání trenérů jde o specializované programy odborného a profesního výcviku (licenčních kurzů) od nejnižší licence C (III. třída) až po licenci A (I. třída), ale i vysokoškolské studium v oboru Tělesná výchova a sport s trenérskou specializací.

Vzdělání je vždy akreditováno MŠMT a zajišťují jej vybrané svazy a asociace, vysoké školy a některé soukromé subjekty. Jedná se o strukturovaný vzdělávací systém.

- **Neformální vzdělávání** je realizováno formou kurzů, seminářů apod. Je nepovinné a dobrovolné. Ve vzdělávání trenérů není tento typ dosud v ČR zcela rozvinut, není zatím vyžadován svazy, ale jeví se jako potřebný. Zahrnuje doškolovací systém a vlastní vzdělávání pomocí krátkodobých či střednědobých kurzů vedoucí k osobnímu i sociálnímu rozvoji. Je zatím nabízeno fakultami s tělovýchovnou orientací, dále pak je organizováno ČSTV (VOŠ ČSTV) a jednotlivými svazy dle potřeby.
- **Zkušenostním nebo informačním vzděláváním** se rozumí proces získávání vědomostí, rozvoj dovedností a kompetencí na základě každodenních zkušeností a činností. U trenéra je tím míněna především vlastní sportovní kariéra spolu s dosavadní trenérskou praxí. Jedná se o souhrn životních zkušeností nabytých při práci a o poznatky získané samostudiem. Prostředí sportu je natolik specifické, že tato část systému má výrazně vyšší význam než u jiných povolání a často význam zásadní (jsou potlačeny předešlé dvě složky). Problémem se jeví, jak tuto část formalizovat. V současné době probíhají práce na zpracování metodiky akceptování předešlé kariéry do formálního vzdělávání trenérů. Některé svazy (např. ČSLH) udělují extraligovým hráčům automaticky licenci C.

Cílem tohoto rozdělení je, aby se jednotlivé vzdělávací etapy vzájemně inspirovaly a doplňovaly tak, aby dohromady tvořily rozvíjející se proces celoživotního vzdělávání, který umožní individuální osobní i profesní rozvoj (srovnání Vetešková 2008, Kovář 2008).

2.3 Kompetence nikoli znalost jako vzdělávací cíl

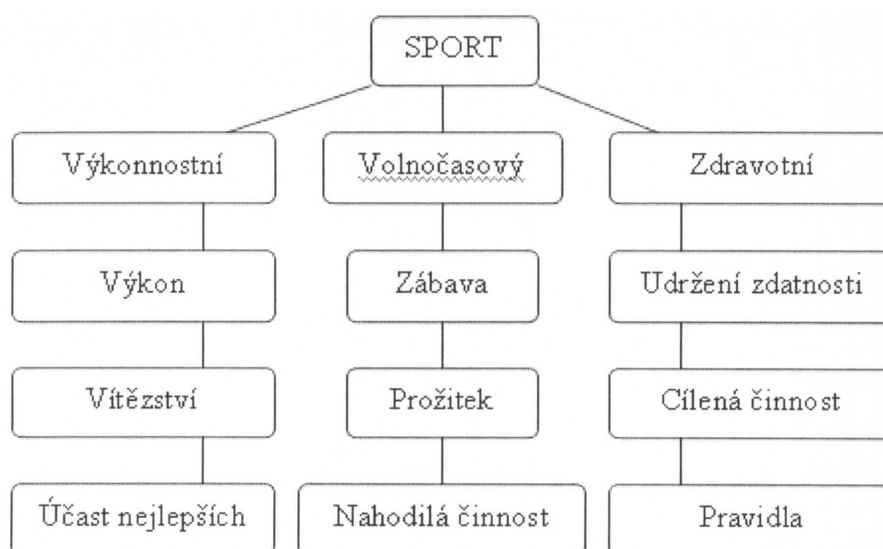
Životní rytmus současného světa klade na jedince stále vyšší nároky. Základní vědomosti, které jsme nabyli studiem, mohou být v důsledku rychlého běhu života nedostačující. To se děje zejména díky rychlému vývoji technologií, ruku v ruce se stále rostoucí složitostí technických systémů, kratších inovačních cyklů, globalizací, možnosti uplatnění v zahraničí díky otevřenosti trhu práce a také rozvojem informačních a komunikačních technologií. Odborná kvalifikace je dnes nemyslitelná bez celoživotního vzdělávání. V souvislosti s celoživotním vzděláváním se v poslední době se velmi často

2.4.2 Činnosti trenéra

Trenérská profese je nejčastěji charakterizovaná výčtem základních činností, které trenér činní nebo by činit měl. Tyto činnosti se odvíjí výkonnostní úrovně sportu, druhu sportu, věku svěřenců, zaměření trenéra (profesionál x amatér) apod. Svoboda (2003) uvádí dvě hlavní stránky činnosti trenéra:

- teoretickou
- praktickou, interakční

Obr. 2: Rozdíl v zaměření činností v různých sportovních úrovních



(Kovář, Zemanová 2009; upraveno podle Martens 2001.)

Základem teoretické složky je nejen trenérovo vzdělání, ale i jeho zkušenosti a schopnosti. Praktickou složkou pak rozumíme samotnou interakci se sportovci. Interakce trenéra vyplívá ze čtyř hlavních nároků. Jsou to: komplexnost jeho činností, sociální postavení v příslušné roli, stálé prověřování výsledků jeho práce, zjednodušování kritérií hodnocení (Svoboda 2003). Podle Rychteckého (1998) jde při řízení sportovního tréninku z pohledu trenéra o vědomé, racionální a zdůvodněné pokyny a zásahy do tréninku, při nichž se uplatňují aspekty psychologické, pedagogické (didaktické) a technologické. Dále pak rozlišuje činnosti trenéra na:

- **Projekční a plánovací** (příprava a tvorba tréninku, stanovení cílů, rozložení postupných úkolů apod.)

- **Organizační** (jde o řízení celého systému, zajištění materiální, doprava, ve vrcholné sportu přebírá tyto povinnosti jiná pověřená osoba)
- **Realizační** (jde o samotný trénink, interakce se sportovci apod.)

Sekot (In sborník 2006) označuje trenéra za formálního vůdce skupiny, přičemž jeho postavení odlišuje od lídrů či manažerů např. podnikatelského typu. Bere v potaz vysokou variabilitu funkčního vybavení trenéra vzhledem k specifické místa a času, sportovní a kolektivní přípravě, specializovanému organizačnímu a pedagogickému vedení, za předpokladu, že cílem trenéra je zvyšování výkonů sportovců a dosahování co nejlepších výsledků. Trenér pak podle něj plní tyto činnosti:

- Plánuje, řídí a vyhodnocuje tréninkový proces.
- Organizačně zabezpečuje sportovní činnost svých svěřenců.
- Vede kolektiv ve sportovních soutěžích.

Zajímavé je, že vymezuje zvlášť proces řízení tréninku a vedení kolektivu v soutěži, podobně je to i u jiných autorů.

Tyto pohledy na činnost trenéra jsou ovšem velmi zjednodušené. Trenér musí plnit velké množství funkcí, musí rozhodovat, nachází se v různých sociálních prostředích, není vždy právoplatným členem družstva, musí budit respekt, musí vědět co dělá, umět se přizpůsobit a hlavně plní nezastupitelnou funkci pedagoga.

2.5 Osobnostní předpoklady trenéra

Nároky na činnost trenéra se mohou velmi často lišit už jen tím zda je povolání trenéra dobrovolnou činností nebo profesí. V každém případě k jednomu z nejvyšších nároků kladenému na trenérskou profesi je osobnostní předpoklad pro tuto práci. Lazarová (In sborník 2006) bere v úvahu i širokou škálu podob trenérské profese a jejich cílů, proto je charakteristika osobnostní a jiné kompetence tak nesnadná. Svoboda v roce 1974 publikoval výsledky diagnostického profilu trenérské osobnosti. Z výsledků výzkumu 250 trenérů převážně vyšších tříd vyplývají tyto osobnostní předpoklady pro trenérskou práci:

- vůdcovství
- odpovědnost

- emoční stabilita
- blízký vztah ke členům skupiny (sounáležitost)
- ctižádost (někdy až lstivost)

Podle Lefebvra a Bernarda (1982) trenér, který chce působit i jako osobnost, musí znát:

- svůj sport
- svoje svěřence
- sebe samého

Poslední bod je bodem nejtěžším, trenér jako člověk musí být k sobě velmi sebekritický, nesmí podléhat iluzím o sobě samém.

Pro trenérskou práci je nejen velmi důležité znát sama sebe, ale z výpovědí odborníků vyplívají také určité nároky na volní charakterové vlastnosti. Mezi tyto nároky řadí: pracovitost, cílevědomost, vytrvalost. Z hlediska vlastnosti intelektu pak: bystrost, originalnost, tvořivost, plánovitost, předvídavost (Jansa, Dovalil 2007).

2.5.1 Role

Svoboda obecně chápe role trenéra jako hlavní dimenze jeho činnosti. Ve většině případů se trenérem stává bývalý sportovec, který do role trenéra postupem času doroste, pokud má o toto povolání zájem. Tato role trenéra vzbuzuje určité očekávání, především od samotných sportovců, které trenér vede. Také od jejich rodičů, fanoušků klubu, nebo funkcionářů klubu. Realistické pojetí trenérské práce počítá se dvěma hlavními úkoly: sportovním úspěchem (sport zaměřený na výkon), ale i výchovným působením (pedagogická činnost). Trenér se během své práce dostává do velkých množství rolí a funkcí. Plnění těchto rolí a funkcí dává prostor pro osobitou invenci, (..) role trenéra má řadu dimenzí i vzhledem k různorodosti očekávání. (Svoboda 2003, str.127). Svoboda hovoří o dimenzi instrukční (vede trénink), stratéga (vede družstvo v utkání), a terapeuta (musí působit na jejich mentální rovnováhu) apod. Svoboda (1974 In Hošek 1974) sestavil a na základě výzkumu trenérů s nejvyšší kvalifikací šest dimenzí, rolí trenéra:

1. informátor-instruuje, informuje, vysvětluje
2. důvěrník-hledá důvody jednání sportovců, kteří se mu svěřují se svými starostmi

3. ukazňovatel-vyžaduje poslušnost, trestá
4. motivátor-podněcuje k aktivitě nepřímo
5. referent-řešení problémů přenáší na oddíl, na výbor jednoty
6. vychovatel-nejde mu jen o výkon, ale i o působení ne sportovce.

Svoboda se zajímal i o preferenci jednotlivých rolí, ukázalo se, že trenéři různých odvětví přisuzují odlišně důležitost těchto rolí. Významný vliv má i pohlaví trenérů. Nicméně nejvýrazněji byla pro trenéry preferována role motivátora a vychovatele, což jen potvrzuje důležitost chápání trenéra jako pedagoga. Trenérova profesní role a jeho postavení se také mění v závislosti na vývoji sportovního světa. Stále vyšší nároky jsou kladeny na trenérovy velmi široké odborné znalosti, na jeho vůdcovskou roli, na strategické a taktické schopnosti, ale současně i na jeho pedagogickou odpovědnost (Lazarová, Uhlířová 2006).

2.5.2 *Postoje*

Postoje jsou jedním z výsledků socializace, člověk je získává v průběhu vývoje osobnosti ve společnosti, v níž žije, úzce souvisí s motivací a zájmy. Postoj lze označit jako předpoklad reagovat jistým způsobem na určitý podmět, myšlenku, osobu či situaci, nepatří k vrozeným motivačním strukturám. Ve sportovním prostředí se sportovec učí nejen dovednostem lokomočním, technickým a taktickým, ale přejímá i různé postoje k soupeři, rozhodčím, spoluhráčům, trenérovi. Právě trenér může mít kromě vlivu rodiny, party, školy, významný vliv na postoje sportovce (Svoboda 1974 In Hošek 1974). Postoje ve sportovním prostředí mohou často podávat velmi významné charakteristiky daného sportu a vypovídat o atmosféře a vyhraněnosti názorů v daném sportu. Postoje trenérů se projevují v několika různých oblastech sportovního života, tyto postoje nemusí být zcela nezávislé. (Svoboda 1974 in Hošek 1974). Pokud vyjdeme z obecné charakteristiky postojů, lze postoje charakterizovat třemi významnými znaky podle Slepíčky (1984):

1. Jsou **institucionální**- to znamená, že mají nějaký předmět, ke kterému se vztahují.
2. Vyjadřují určitou **kvalitu**- například sympatii, souhlas nebo naopak nesympatii či záporné hodnocení.
3. Mají určitou **intenzitu**- což je chápáno jako určitý stupeň vyjádřeného souhlasu nebo nesouhlasu, sympatie nebo antipatie.

Každý postoj včetně postojů z oblasti sportů má všechny tři uvedené znaky.

Podobě charakterizuje postoje ve své studii i Svoboda (1974 In Hošek 1974). Tvrdí, že postoj má vždy jisté **zaměření** (přibližování nebo naopak vyhýbání se k určitému předmětu), **rozsah** (míra generalizace) a **trvání** (některé postoje jsou krátkodobé, některé nás provází celý život např. postoj ke sportu, nejlépe kladný). Dále odlišuje postoj od vlastnosti díky specifickému rázu, postoj máme k něčemu, zatímco vlastnost je více generalizovaná.

Slepička (1984) charakterizuje zdroje z nichž se postoje formují, uvádí čtyři základní zdroje:

- Specifické zkušenosti např. opakovaná sociální interakce s konkrétní osobou, která je hodnocena pozitivně, se může stát důvodem pozitivního postoje k ní.
- Sociální komunikace. Spousta postojů vzniká v důsledku komunikace s ostatními lidmi. Snadno pak můžeme přebírat jejich postoje, pokud jsou nám sympatické. Často se tak děje mezi rodinnými příslušníky.
- Nápodoba (imitace). Některé postoje vznikají na základě nápodoby ostatních jedinců, důvodem kromě sympatie může být i to, že jsou společensky více ceněny.
- Institucionální faktory. Spousta postojů může být odvozována díky velké sociální skupině, ve které se pohybujeme.

Každý postoj má tři základní složky: rozumovou (kognitivní), citovou a volní. Přítomností všech těchto složek se postoj liší od názoru, za který bývá často zaměňován. Náзор má především složku poznávací (rozumovou), neboli je založen na určité vědomosti. Postoj má navíc složku emotivní a volní, což znamená, že je v něm dosažena tendence jednat v souhlasu se zaujatým postojem (Slepička 1984).

2.5.3 *Typologie trenérů*

Jansa, Dovalil (2007) chápou typologii trenéra jako: Roztřídění osobností s podobnými projevy či tendencemi do skupin podle určitých kritérií (Jansa, Dovalil 2007, s. 60). Přičemž žádná typologie nedokáže obsáhnout osobnost trenéra v celé jeho šíři, snaží se trenérskou osobnost těmito modelům pouze více či méně přiblížit. Typologie trenérů, kterou vypracovali Tutko a Richards (1971), rozlišuje 5 typů trenéra:

1. Trenér autoritářský („hard nose“): Zdůrazňuje poslušnost, vyžaduje precizní plnění úkolů, dovede být až krutý a je rigidní, tj. strnulý při dodržování pravidel a všech

plánů. Nedovede navázat přátelský kontakt se sportovci, hodně trestá a hrozí. Má i jisté přednosti-má v družstvu pořádek, úkoly se plní apod., ale citlivější sportovci jeho jednání špatně snášejí. Trenér tohoto typu je obávaný, a když je úspěšný, není většinou oblíben.

2. Trenér přátelský („nice guy“): Je pravým opakem. Dobře motivuje své svěřence, je pružný při řízení tréninku, dovede experimentovat, zajímá se o jednotlivce, a proto bývá oblíbený. Vytváří uvolněnou atmosféru, členové družstva drží spolu, mívají výsledky. Někomu však někdy nevyhovuje, je chápáný jako slabý trenér.
3. Trenér intenzivní („driven“): Je vlastně podtypem prvního. Liší se vyšší emocionalitou a tím, že méně trestá. Vše bere velmi osobně, dramatizuje situace, vše stále sleduje a je pořád nespokojený. Má i nerealistické nároky, což sportovce odpuzuje.
4. Trenér snadný („easy going“): Je zase opakem trenéra intenzivního. Z ničeho nedělá problémy, miluje improvizaci, nic ho nerozhází, tváří se suverénně. Sportovci se cítí volnější, nezávislejší, ale trénink někdy není dost efektivní.
5. Trenér chladný počtář („business-like“): Má vše zkalkulováno, umí získat informace, je bystrý a pragmatický, osobně chladný. Přednosti jsou zřejmé, ale i to, že nevytváří emocionálně příznivou atmosféru, chybí zlidšťující vztah k činnosti i sportovci (In Svoboda 1997).

Jansa a Dovalil (2007) uvádí typologie podle např. vztah mezi trenérem a sportovcem a ten může být:

- **autoritativní** – uplatňuje svůj názor bez ohledu na mínění svěřenců, uzavřený, ironizuje, podceňuje, vyvolává konflikty.
- **sociální** – sportovcům dává volnost, diskutuje s nimi, přátelský, hůře se prosazuje.

Velkou měrou se zde uplatňuje komunikační způsobilost (kompetence) trenéra, která určuje tuto typologii.

Jako další kritérium uvádí zaměřenost v pedagogických postupech, neboli způsob jeho práce:

- **vědecko-systematický** – teoreticky vždy na vyšší, přístupný novým poznatkům, postupy vždy dokonale promyšlené a systematické.
- **empirický** – především praktik, podceňuje teoretickou přípravu.

Podle stylu řízení sportovců v soutěži (koučování) jsou to typy:

- **Taktický** – sportovec neustále řídí, velmi dobrá informovanost o soupeři.
- **Emocionální** – udržuje dobrou náladu družstva, úspěšně reguluje hráčské emoce, občas opomíjí rozumovou úvahu.
- **Psychologický** – umí sugestivně motivovat a stimulovat, zvládá náročné meziosobní situace.

Velmi zajímavý je i přístup Martense (2002), který určuje typologii trenéra podle jeho trenérského stylu, kterým řídí trénink. Tímto stylem chápe trenérova rozhodnutí týkající se technických, taktických dovedností, organizace tréninku, ale i řízení zápasu. Důležité je i to jakým způsobem dokáže udržet kázeň v družstvu. Tvrdí, že většina trenérů se přiklání k jednomu ze tří trenérských stylů. Možným důvodem výběru těchto stylů může být i věk či výkonnostní způsobilost svěřenců. Mohl by také odhalovat míru interakce mezi sportovcem(S) a trenérem (T).

1. autoritativní (trenér má dominantní vliv nad sportovcem, $T > S$)
2. submisivní (sportovec má dominantní vliv nad trenérem $T < S$)
3. kooperativní (trenér má rovnoprávný vztah se sportovcem $T = S$)

1. Trenér diktátor -autoritativní styl

Trenér diktátor dělá všechna rozhodnutí sám. Úkolem sportovce je pouze plnit trenérovy příkazy. Předpokladem pro tento přístup ke sportovcům jsou trenérovy znalosti a zkušenosti z dlouholeté praxe. Trenér svěřencům přesně říká, co mají dělat.

2. Trenér opatrovatel - submisivní styl

Trenéři s tímto stylem dělají co nejméně rozhodnutí. Tedy jen ta nezbytná. Trénink je založen na přístupu „vezmi míč a hraj“. Trenér vydává minimum pokynů, minimálně zasahuje do organizace tréninku, kázeňské problémy řeší jen v nezbytně nutných případech. Tito trenéři mají za prvé nedostatek schopností vydávat instrukce a řídit, za druhé jsou příliš laxní, aby se vypořádali s požadavky a trenérskou odpovědností, nebo za třetí vůbec nevědí, jak trénovat. Submisivní trenér často funguje jen jako opatrovatel a často i v této pozici je velmi slabý.

3. Trenér učitel - kooperativní styl

Trenéři, kteří si vybírají kooperativní styl vedení, rozhodují spolu se svými svěřenci. Jsou si vědomi své odpovědnosti za vedení kolektivu, zároveň také vědí, že mladí lidé se nemohou

stát zodpovědnými dospělými lidmi, aniž by se naučili rozhodovat. Smyslem kooperativního stylu je vytvořit určitou rovnováhu mezi vedení sportovců a možností nechat je řídit sami sebe. Proto Martens nazval tento styl jako kooperativní- dochází zde ke spolupráci trenéra a svěřenců při vytváření konečných rozhodnutí.

Dalším pohledem na typologii trenéra může být pohled Buzka (2007), který podobně jako Martens (2002) určuje typologii podle stylu výuky v tréninku. Buzek (míní především ve své typologii trenéry fotbalu) rozděluje trenéry podle způsobu jejich práce:

1. Trenér tradicionalista:

využívá konzervativních metod tréninku: stále opakuje stejný obsah, užívá stejné metody a formy tréninku. Zpravidla vede trénink autokraticky a není přístupný novinkám, používá jen prvky, které se osvědčily

2. Trenér novátor:

v tréninku zavádí novinky, přijímá nové poznatky a podněty. Často má blízko k demokratickému vůdci, který se nebojí občas experimentovat a vnímá názory hráčů.

3. Trenér improvizátor:

většinou se jedná o trenéra, který má cit pro situaci. Vede trénink velmi variabilně. Tréninkové lekce se od sebe často odlišují, závisí na konkrétních podmínkách. Většinou dokáže využít situace a individuálních schopností hráčů. Někdy mu, ale chybí řád a dodržování základních standardů a celkového plánu přípravy. Improvizace má své výhody, ale nemůže existovat jako jediná, výlučná metoda.

Pohledů na typologii trenéra je spousta, každý trenérský typ je více či méně úspěšný v určitých konkrétních podmínkách. Záleží na druhu sportu, výkonnostní úrovni či věku svěřenců. Tak jako neexistuje ideální trenér, tak ani sám trenér nemůže být zařazen do určité typologie. Může se pouze některé typologii více či méně blížit (Svoboda 1997).

2.6 Vybrané trenéřské kompetence

V následujících kapitolách se pokusím charakterizovat klíčové kompetence trenéra, z kterých budeme vycházet v praktické části této diplomové práce. Tyto kompetence se navzájem prolínají, proto je nelze vždy přesně vymezit. Mnohdy mají podobu činností nezbytných pro práci trenéra a téměř vždy musí být podloženy teoretickými znalostmi.

2.7 Komunikace

Komunikace a komunikační schopnost považujeme za zvlášť důležitou kompetenci trenéra a proto ji věnujeme část v této práci.

Původ slova komunikace můžeme nalézt v latinském slově *communirare*, což znamená informovat, oznamovat, radit se s někým (Gavora 2005, s. 9). Trénování je v podstatě celé o schopnosti komunikovat. Úspěšní trenéři dokáží velmi dobře komunikovat verbálně, vydávají velké množství instrukcí, korekcí apod. Také jsou mistry neverbální komunikace, díky charakteristice sportovního odvětví, kdy ne vždy trenér může být během své práce v přímé interakci se sportovcem, zvláště v soutěži a ve sportovních hrách především. Trenéři musí být schopni efektivně komunikovat v mnoha situacích, včetně komunikace s nespokojenými rodiči, funkcionáři, kolegy, rozhodčími, svěřenci. Musí umět komunikovat při vysvětlování technických prvků dané disciplíny jak s jednotlivci tak s celým týmem. Proto je velmi účelné dodržovat se svěřenci určité zásady komunikace, které přispívají k příznivé atmosféře ve všech sférách tréninkového procesu. Trenér, většinou bývalý sportovec, který musí své svěřence vést, to znamená verbálně komunikovat. Musí činnosti sportovců nejen organizovat, ale i instruovat, korigovat, povzbuzovat apod.

Trenér během své interakce sděluje různé typy informací. Nejlépe jsou svěřenci přijímána sdělení týkající se taktiky. Nevzbuzují totiž emocionální reakce, jsou indiferentní. Jiného druhu jsou výroky hodnotící. Stimulativní podněty mohou přispět k lepší spolupráci, mají burcující vliv. Inhibující (blokuující) a nepříznivé výroky pochopitelně spolupráci neprospívají. (srovnání Svoboda 2003, Martens 2002). Svoboda (2003) označuje komunikaci za oboustranný proces, který zahrnuje nejméně čtyři faktory:

1. vyjadřovací, tj. sdělování informací,
2. naslouchání, tj. přijímání informací,

3. neverbální vyjadřování i chápání,
4. porozumění konfliktům a rozvíjení umění konfrontace.

Formy komunikace

Komunikace neznamena pouhé vydávání příkazů a pokynů, ale jedná se také o přijímání těchto informací a reagování na tyto pokyny. Obecně by se dalo říci, že trenéři se více vyznačují svými rétorickými schopnostmi, než schopností naslouchat (Martens 2002). Komunikaci mezi trenérem a svěřencem lze přirovnat k pedagogické komunikaci. Tato komunikace se řídí osobitými pravidly, která určují pravomoci jejich účastníků. Jde o výměnu informací mezi účastníky výchovně-vzdělávacích cílů (Nelešová 2002). Komunikace se obecně dělí na **verbální** a **neverbální**, přičemž obsahuje dvě složky- kognitivní (obsahovou) a emoční. Doménou verbální komunikace je přenos kognitivních informací (názorů, poznatků, faktů apod.). Neverbální komunikace umožňuje přenášet postoje a emocionální stavy.

Nepřítomnost neverbální složky komunikace by měla za následek skutečnost, že dorozumívání by připomínalo komunikaci strojem, který své citové stavy neukazuje, neboť je nemá (Gavora 2005, str. 99). Odhad hovoří o tom, že až 70% komunikace je neverbálního charakteru. Trenéři jsou zvyklí mít svoji verbální komunikaci pod kontrolou, tak jako většina lidí. S neverbální komunikací je to těžší zvláště u sportů doprovázených vysokým emočním tlakem, které od trenéra vyžadují, aby se kontroloval jak po obsahové stránce, tak emoční (neverbální) komunikaci. Což je velmi obtížné zvláště v soutěžních situacích jako jsou zápas, utkání nebo závod (Martens 2002). Proto je velmi důležité blíže specifikovat kategorie neverbální komunikace a co vše vlastně může zahrnovat.

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace může vystupovat samostatně, nemusí ji provázet verbální vyjadřování. Neverbální signály mohou být sami o sobě dostatečně srozumitelné. Ve sportu, zvláště pak týmovém, existuje velké množství situací, ve kterých je k výkonu potřebná efektivní neverbální komunikace. Ta může zprostředkovat podstatné informace mezi hráčem a trenérem.

Dělení prostředků neverbální komunikace:

1. **Paralingvistické prostředky** - skrze tyto prostředky se realizují slovní vyjádření. Jsou to hlasové predispozice. Jedná se především o kvalitu hlasu, rytmus, výška, intenzita, rezonance, modulace, rychlost řeči, pauzy. Hlasový projev nemusí odpovídat obsahu sdělení- sarkasmus.
2. **Extralingvistické prostředky** - jsou mimořečové prostředky komunikace. Nevyjadřují se zvukem, ale tělem. Patří sem pohyby těla- gesta, pohyby paží, pohyby celého těla, zvednutí obočí, svráštění těla-mimika. Tělesné charakteristiky- fyzický zjev, přitažlivost, váha, pach. Vlastní fyzická kondice pak zdůrazňuje důležitost, kterou přikládáme tělesné zdatnosti. Chování při tělesném kontaktu- poplácání po zádech, položení ruky kolem ramen jako forma pozitivního povzbuzení. Tělesný postoj- vzdálenost mezi komunikujícími, osobní odstup, držení těla v různých situacích.

(Srovnání Gavora 2005, Martens 2002, Svoboda 2003, Nelešová 2002 a další)

Konflikt a konfrontace

Problémy s komunikací patří jak pracovnímu tak i osobnímu životu. Tyto situace nastávají většinou, když lidé prožívají stres nebo jsou pod tlakem při nutnosti splnit nějaký konkrétní úkol nebo cíl, zvláště pokud je velmi důležitý. Ve světě soutěžního sportu je tlak na správné řízení trenéra obrovský. Trenér nese hlavní odpovědnost za výsledky svých svěřenců. Dostává do konfliktních situací už jen díky svým rolím nebo stylu vedení, které v družstvu prosazuje. Trenér se bez konfliktních situací neobejde, je v neustálé interakci nejen se sportovci, ale také např. vedením, nespokojenými rodiči, rozhodčím apod. Neefektivní komunikace nemusí být vždy nutně chybou trenéra, tento problém může být i na straně sportovce, vedení aj.

Základem konfliktu je nesouhlas nebo rozpor v názorech, jednáním nebo činech osob, ale i celé skupiny. Řešení konfliktní situace záleží na důležitosti konfliktu, jaký význam mu přikládáme. Podle toho při řešení budeme chtít, buď dosáhnout svého cíle nebo udržet přátelský vztah. Kompromis, neznamená nutně prohru, dlouho již platí obecně známé „moudřejší ustoupí“. Záleží samozřejmě na významu tohoto konfliktu. Trenér by měl umět tyto situace předvídat a zároveň je správně řešit, tedy konfrontovat (srovnání Svoboda 2003, Martens 2002).

2.8 *Organizace a evidence*

Trenér je řídicím článkem mnohostranného procesu. Mnohdy postupují trenéři intuitivně, spoléhají na svoje zkušenosti. Dnešní stav poznání tréninkového procesu poskytuje trenérům potřebné teoretické základy. Obsahem nebo také cílem této kompetence je především plánování práce, evidence práce a kontrola výsledků ve smyslu sportovního tréninku. Jde o organizační zabezpečení tréninku. Tato organizační činnost, která předchází řídicí činnosti, může být ve vrcholném sportu uplatňována jinými pracovníky než je trenér, především v materiálním zajišťování tréninku a zajišťování účasti v soutěžích.

Plánování

Plánováním se rozumí příprava vhodných podmínek pro dlouhodobý rozvoj sportovce a především volba vhodně zvoleného postupu práce. Podle Rychteckého (1998) jde při řízení sportovního tréninku z pohledu trenéra o vědomé, racionální a zdůvodněné pokyny a zásahy do tréninku, při nichž se uplatňují aspekty psychologické, pedagogické (didaktické) a technologické. Plán musí být promyšlený z hlediska organizačního členění, výběru tréninkových prostředků, intenzity, objemu zatížení to vše s přihlédnutím k úrovni sportovců a jejich cílů. Uplatňuje se zde prognostický výhled na výkonnost (vytyčení cílů). Plánování bývá obvyklou součástí tréninkového deníku. Podle délky období, na které je plán sestavován, se rozlišuje:

- perspektivní tréninkový plán,
- roční tréninkový plán,
- tréninkový plán na jednotlivá období- makrocykly (přípravné, předzávodní, závodní a přechodné období) a mezocykly,
- plán na mikrocyklus,
- konspekt tréninkové jednotky.

Sestavování jednotlivých plánů by mělo vždy vycházet z důkladné analýzy úspěšnosti či neúspěšnosti plánů předchozích. Tyto plány se sestavují vždy na konci předcházejícího období. (Dovalil 2007)

Evidence

Evidence tréninku je důležitá pro zaznamenávání všech podstatných a nezbytných informací o tréninku. Eviduje se vlastně účinnost tréninkového plánu, který jsme si stanovili spolu s plněním vytyčených cílů. Díky pečlivé evidenci, se kterou souvisí mimo slovního popisu i kvantitativní popis zatížení (objem zatížení, počet opakování, délka trvání apod.), lze zjistit stav trénovanosti a výkonnosti jedince. Tyto poznatky pak mohou pomoci při hodnocení zvolených tréninkových metod. Evidence je nutná pro kontrolu správného plánování práce, je to kontrola trénovanosti sportovce, poskytuje nám informace o změnách trénovanosti a zároveň plní nezastupitelnou úlohu zpětné vazby.

Kontrola výsledků

Každý zodpovědný trenér spolu se svým sportovcem si musí neustále klást otázku, zda to, co se trénuje, organizace tréninku, míra zatížení a použité metody tréninku, opravdu vedou k zlepšení sportovních výsledků nebo jiných cílů. Kontrola výsledků je důležitá zvláště při posuzování, zda pokračovat v připraveném tréninkovém plánu, nebo přistoupit k určitým korekcím. Kontrola výsledků by se měla provádět systematicky a pravidelně. Při této kontrole nelze hodnotit pouze stav trénovanosti. Trénovanost je velmi specifická, skládá se ze společné integrace kondiční, technické, taktické a psychické připravenosti. Při kontrole výsledků je nutno přihlídnout k specifčnosti jednotlivých sportovních odvětví. Pro kontrolu výsledků je možné využít i jiných metod např. testování schopností a dovedností, biochemické funkční zkoušky, použití psychologických metod (specifická psychologická vyšetření), antropometrie, biomechanické posouzení pohybů apod. Velmi univerzálním postupem jsou testy všeobecné kondice a funkční testy, které provádí sportovní lékař nebo specializované pracoviště. Dovalil uvádí, že kontrolu trénovanosti je ze zkušenosti dobré provádět asi za jeden až dva měsíce, nemyslí tím komplexní trénovanost, ale dílčí komponenty trénovanosti. Souhrnně lze říci, že vyhodnocování a kontrola výsledků je hlubší analytickou činností, jde o práci s informacemi o evidenci tréninku, kontrolu trénovanosti a výkonnosti s přihlédnutím k plánu tréninku. (Dovalil 2007, 2002)

2.9 Řízení a vedení

Řízení a vedení tréninku je vlastně realizační činností trenéra. Realizační nebo také praktická činnost trenéra má povahu interakce. Rychtecký (1998) odlišuje právě tuto činnost zvlášť od ostatních činností trenéra, realizační činností rozumí interakci se sportovci v samotném tréninku. Podobně je tomu tak i u Svobody (1997), ten řadí interakční (praktickou) stránku mezi hlavní činnosti trenéra vedle teoretické stránky. Dovalil (2002) charakterizuje tuto interakci jako činnost, která zahrnuje vše (vědomé i nevědomé), co se děje mezi trenérem a sportovcem či sportovci a dalšími účastníky sportu. Hlubší zkoumání interakce je dosud v počátku (např. pomocí analýzy didaktické interakce), přesto však výzkumy přinášejí nové poznatky. Většinou se tyto výzkumy opírají o pedagogické pozorování pomocí kategoriálních systémů. Mezi hlavní činnosti při řízení a vedení tréninku lze zahrnout:

- Instrukce
- Korekce
- Hodnocení
- Ukázka (trenér předvádí dané provedení)
- Povzbuzování
- Pochvala
- Trest

Řízení tréninku se liší nejen podle výkonnostní úrovně sportu, podle druhu sportu, ale i podle věku svěřenců. Trénink má svoji kognitivní stránku, která by neměla být trenérem opomíjena. Děti se učí spíše imitováním (napodobováním), mládež a dospělí jsou iniciativnější, když se dozvědí proč a k čemu dané cvičení slouží a co je jeho výsledkem. Sportovní hry jsou z hlediska řízení pro trenéra náročnější a to především v souvislosti s průběhem sportovní soutěže, podrobněji rozebráno v kapitole koučování.

Podle Dovalila (2002) se při vedení tréninku interakce trenéra se svěřenci týká především:

- Vnímání, didaktického zaměření, typu korekce, zpětné informace, posuzování, rozhodnutí.
- Formy projevu: slovní, gesta, pohyby (dopomoc)
- Postojů s různým stupněm stimulace (příkaz, doporučení)
- Konkrétnosti vyjadřování obsahu (je vyjádřen nebo není)

individuální zvláštnosti sportovce, ten by pak být s těmito stanovanými metodami ztotožněn. Uvedu zde nejčastěji uplatňované vyučovací styly:

- příkazový,
- reciproční (např. cvičení ve dvojicích, jeden žák opravuje druhého a opačně),
- praktický (např. svěřenec si sám určuje počet opakování),
- s nabídkou (např. svěřenec si může zvolit z nabídky, jak daný úkol překoná),
- se samostatným objevováním (např. svěřenec v roli trenéra).

Vyučovací metoda je účelné uspořádání učiva i způsob interakce zaměřený na výchovu jedince, skupiny. Výběr konkrétní metody nebo jejich kombinace jsou často závislé na:

- připravenosti žáků (metody motivační, expoziční, fixační, diagnostické),
- fázi motorického učení (metody seznamovací, nácvikové, zdokonalovací, zpevňovací),
- cvičebním obsahu (metody slovní, názorné, praktické).

Didaktická forma je vnější uspořádání podmínek pro vyučování v určitém časovém úseku a prostředí. Tyto formy se nejčastěji dělí:

- organizační formy (povinná, nepovinná, doplňková, zájmová),
- sociálně interakční formy (hromadná, skupinová, individuální).

(srovnání Kalous 2002, Rychecký 2000, Dobrý 1983, elektronická knihovna FTVS UK-
www.ftvs.cuni.cz/eknihy/gymnastika/texty/g2_13.lekce.pdf.)

Didaktické činnosti trenéra zahrnují kromě jeho osobnostních dispozic a vlastností i souhrn profesních vyučovacích a výchovných aktivit. Trenér se podílí na výchově svého svěřence, zprostředkovává realizaci záměrů projektů výchovy a vzdělávání pro rozvoj sportovce. Jeho role je z hlediska výsledků didaktického procesu dominantní, plánuje a řídí proces vzdělávání tak, aby byl co nejvíce efektivní a zároveň tento proces hodnotí. Mezi výzkumné metody didaktického procesu např. pozorování, analýza didaktické interakce, chronometráž, rozhovor, dotazníky, testy apod. (Rychecký, Fialová 2000)

2.11 Koučování

Přesnému vymezení nebo jednotnému vymezení činnosti trenéra a požadavků na jeho osobnost brání nejednotnost v užívání pojmů trenér a kouč. Termín kouč se začal v českém

kontextu objevovat v posledních desetiletích. Zatím není termín kouč dostatečně vymezen od termínu trenér. V našich podmínkách a zejména na nižších sportovních úrovních někdy tyto dva pojmy splývají v jeden, v zahraničí a ve špičkových profesionálních klubech se význam těchto pojmů diferencuje. I když tedy mohou být pojmy sportovní kouč a sportovní trenér chápány odlišně, přesto se obsahově překrývají. V této práci nebudu mezi pojmy kouč a trenér rozlišovat.

Pojmy trénování a koučování přitom zahrnují odlišné přístupy využívání různých technik. Jeden bez druhého se však neobejdou. Trénování je spíše spojeno s jakýmsi drillem, nutným k osvojování a rozvíjení kvalit důležitých pro výkon. Trenérovo jednání by mělo být založeno na vědeckých poznatcích a mělo by se opírat o jeho odborné znalosti. S rostoucí popularitou sportu přibývá i soutěží a utkání, kde se sportovci navzájem poměřují. Koučování má právě užší vztah k výkonu a závodění. Vedení sportovce v soutěži, tedy koučování, je jedním z nejtěžších a nejnáročnějších úkolů trenéra. Pro úspěšnost kouče jsou rozhodující technicko-taktické, strategické a rozhodovací aspekty jeho práce. Společně se sociálně psychologickými otázkami působícími mezi trenérem a svěřencem. Závod nebo utkání nejsou pouhou prověrkou sportovce, ale trenéra samotného. Oba se dostávají do zkušební situace, kde se prověřují nejen výkony, ale celá osobnost sportovce a trenéra, včetně jejich frustrační tolerance, výkonové motivace nebo schopnosti snášet stresové situace. Je známa spousta případů, kdy špatné vedení sportovců v soutěži maří předchozí tréninkové úsilí. Zdá se také, že trenéra je možné chápat spíše jako učitele, který ví jak tréninkem zlepšit výkon, nabýt svalové hmoty, zlepšit koordinaci, dosáhnout cíle apod. Trenér připravuje svěřence na sportovní výkon po fyzické stránce, zlepšuje jeho fyzickou výkonnost a techniku. Kouč by pak měl brát v úvahu spíše specifika každého jedince zvlášť, týmu jako celku. Kouč hledá podobně jako terapeut nebo poradce optimální cestu k výkonu. Jeho konání je neopakovatelné, systémové, založené na reflexi kontextu. Kouč se zaměřuje na psychickou přípravu sportovce, poznání jeho osobnosti, řídí ho v soutěži podle předem zvolené a dobře promyšlené taktiky.

(Srovnání- Lazarová, Sekot In Sborník 2006, Slepíčka 1988, Svoboda 2003)

Kostka (1986) uvádí jako schopnosti nezbytné, proto být dobrým koučem. Jsou mezi nimi jsou schopnosti:

- odhalovat v průběhu utkání nedostatky v technice, taktice, tělesné i psychické připravenosti
- rychlé přepínání pozornosti a orientace v jednotlivých úsecích utkání

- rozhodnost
- sebeovládání

Lazarová (2006) uvádí, že cílem koučinku v širokém pojetí je:

1. umožnit jedinci přístup k co nejhlubšímu porozumění svého chování, sama sobě,
2. doprovázet jedince, aby se naučil řídit sama sebe,
3. umožnit jedinci lépe využívat svůj potenciál.

(Dostupné na: <http://www.afco-communication.com/formation-coaching/coaching.php>)

Slepička (1988) vychází z obecné psychologické klasifikace činností kouče v utkání, kouč podle něj provádí tyto činnosti:

1. poznávací činnosti
2. orientačně hodnotící činnosti
3. přetvářecí činnosti

Dále pak považuje u kouče jako nejdůležitější jeho sociální vnímání, kvalitu smyslových orgánů, úroveň centrálního zpracování a také jeho vlastní zkušenost, která dokáže odhalit kvalitně či kvantitně změnu projevů ve svěřencově činnosti. Možnosti interakce kouče se sportovcem se odlišuje v jednotlivých sportovních odvětvích. Každé sportovní odvětví svým specifickým charakterem sportovní činnosti a pravidly vymezuje širší či užší rámec, ve kterém se mohou jednotlivé interakce uskutečňovat (Slepička 1988, s. 41).

Podle těchto hledisek Slepička rozlišuje tři skupiny sportů podle možnosti interakce se svěřencem během zápasu:

1. Bezprostřední interakce- box, tenis, sportovní hry. U těchto sportů jsou největší předpoklady k ovlivňování sportovce.
2. Nemožnost bezprostřední interakce- plavání, motorismus, parašutismus, potápění, sjezdová lyžování. Tyto sporty svým charakterem nedovolují kouči ovlivnit výkon sportovců během soutěže. Podíl koučování na konečném výsledku je velmi malý.
3. Kombinace obou skupin- gymnastika, cyklistika, atletika. Kouč může působit na svěřence během přestávek mezi jednotlivými sestavami např. v gymnastice, ale při vlastní bezprostřední činnosti není kontakt umožněn.

Tyto interakce, kdy mohou svěřenci komunikovat s koučem, poměrně přesně vymezují pravidla jednotlivých sportovních odvětví. Ve spoustě sportů má na kvalitu koučování i vliv neverbální komunikace, smluvené signály či symboly. Charakter činnosti kouče je dán i tím zda jde o interakci mezi trenérem-sportovcem nebo trenérem-skupinou.

Vedení družstva v utkání

Vedení družstva v utkání je samozřejmou činností a povinností trenéra. Tato činnost není jednoduchá. Schopnost vést dobře družstvo se zcela odlišuje od dobře vedeného, organizovaného a sebevíc efektivního tréninku. Dalo by se říci, že trenérská činnost s efektivním vedením družstva v utkání (koučování) spolu nijak nesouvisejí (Kostka 1986, s.144).

V souvislosti s utkáním se mění psychický stav a prožívání hráčů. Mluvíme o individuálně odlišných psychických stavech. Psychologická příprava na utkání a koučování je tedy nezbytná. Tyto stavy před utkáním dělíme:

1. předstartovní
2. startovní (soutěžní)
3. postartovní (posoutěžní)

Buzek (2007) spolu Slepíčkou (1988) a dalšími uvádí, že je nutností nebo vlastně základní snahou trenéra psychické stavy regulovat tak, aby byly z hlediska emocionálního prožívání a celkové aktivační úrovně optimální. Měly by tedy být zvýšené. Jisté nabuzení organismu i psychiky před podáváním výkonu je přirozené a prospěšné. U některých labilnějších nebo emocionálně vzrušivějších jedinců může být aktivace přílišná (např. přemírou motivace), která zvyšuje pravděpodobnost psychického selhání (přílišný tlak).

Příprava na utkání se skládá z několika částí, které se různí podle délky přípravy na utkání:

- 1) **Dlouhodobá příprava** na utkání- může být různě dlouhá od několika týdnů až po několik let např. reprezentační družstvo se chystá na olympiádu. Cílem této přípravy je vhodný výběr pojetí hry. Důležité je maximální zvýšení technicko-taktické, tělesné a psychologické přípravy
- 2) **Krátkodobá příprava** na utkání- časový rozsah této doby je vymezen skončením jednoho utkání a začátkem druhého v hlavní sezoně. U některých sportů jsou to dny u jiných týdny. Zahrnuje tělesnou, taktickou a psychologickou přípravu. Během krátkodobé přípravy se snaží hráči odstranit především technické nedostatky, které se vyskytly v posledním utkání.

V krátkodobé přípravě na utkání je potřeba řešit především tyto otázky:

- **Technicko-taktická příprava-** hlavní náplň tréninků před samotným utkáním. Určujícím činitelem může být i na způsob hry soupeře. Trenér by měl stanovit rámcový plán činností v útoku i obraně, dle sportu. Tento plán musí být rámcový, proto aby byl připraven i na nepříznivě se vyvíjející situaci v utkání. Družstvo musí být s tímto plánem seznámeno. Jeho realizace je náplní tréninkových jednotek těsně před utkáním, jedná se především o zdokonalení nebo odstraňování chyb v systémech a kombinacích již používaných. (Platí především pro sportovní hry.)
- **Tělesná příprava-** nutnost udržet pohybové schopnosti na získané úrovni během závodního období. Zde je velmi důležitá schopnost trenéra rozpoznat, kdy družstvu nebo jednotlivci docházejí síly, rychlost či vytrvalost a podle toho nalézt odpovídající řešení v tréninku.
- **Psychologická příprava-** úkolem krátkodobé přípravy je seznámit družstvo s informacemi týkajícími se soupeře. S prostředím zápasu i předpokládaným vývojem zápasu. Podpořit svěřence k co nejlepším výsledkům. Dobré také prodiskutovat tatickou stránku zápasu. Dobrý trenér by měl umět navodit zdravé sebevědomí a bojovného týmového ducha u svých svěřenců (Kostka 1986).

Styl řízení sportovců v soutěži podle Buzka (2007):

1. **taktický-** sportovce neustále řídí, velmi dobrá informovanost o soupeři,
2. **emocionální-** udržuje dobrou náladu družstva, úspěšně reguluje hráčské emoce, občas opomíjí rozumovou úvahu,
3. **psychologický-** umí sugestivně motivovat a stimulovat, zvládá náročné mezi osobní situace.

2.12 Psychologické aspekty práce – sebereflexe

Jednou z hlavních trenérových činností je interakce se svěřenci. Trenér je součástí socializačního procesu jedince, kde plní velké množství rolí. Z výzkumů vyplývá, že trenéři si velmi cenní role vychovatele. Ve výchově jde více méně o učení a utváření osobnosti vychovávaného, tedy svěřence. Jednou z oblastí, která klade určité nároky na teoretické znalosti trenéra, je i psychologie sportu, která má charakter mezioborové vědní disciplíny, která vychází jednoznačných potřeb sportovní praxe. Zvláště vrcholový sport pak vytváří

psychologicky náročné jevy a situace. Pokud uvažujeme o činnosti trenéra mládeže na nižších stupních výkonnostní úrovně, jsou pro něj nezbytné znalosti týkající se především z oboru pedagogické psychologie. Do procesu interakce vstupuje jeden velmi důležitý jev a tím je interpersonální percepce, neboli vnímání druhých osob. Činnost trenéra a sportovců je společná činnost, dochází tedy k bezprostřední vnímání člověka člověkem. Trenér je však řídicím článkem této činnosti, interakce, proto se od něj očekávají jisté znalosti k poznání tohoto procesu a poznání především sama sebe (srovnání Dobrý 1983, Macák 1989).

Sebereflexe

Pokud chceme pomoci svým svěřencům, aby poznali sebe sama, musí trenér znát především sám sebe. Mladí lidé si vždy hledají své vzory, přijímají za své to co obdivují u svých učitelů, trenérů. Naše chování může tedy velmi dobrým příkladem chování pro svěřence. Pro trenérskou práci je nutná určitá sebereflexe, znát svou vlastní osobnost se všemi chybami i nedostatky. Prostřednictvím sebeuvědomění se trenér může stát kompetentnější a zodpovědnější v různých oblastech života. Sebehodnocení vyžaduje od trenéra velkou míru poctivosti a upřímnosti, což není vždy lehké. Martens (2002) uvádí hlavní dva způsoby jak lze zlepšit sebehodnocení:

- Přemýšlet o svém přesvědčení a předpokladech.
- Mít vždy na paměti v kontaktu s lidmi princip zpětné vazby, analyzovat, jak vás ostatní vnímají a jak na vás reagují.

Podle Lefebvra a Bernarda (1982) trenér, který chce působit i jako osobnost, musí znát:

- svůj sport
- svoje svěřence
- sebe samého

Poslední bod je bodem nejtěžším, trenér jako člověk musí být k sobě velmi sebekritický, nesmí podléhat iluzím o sobě samém. Aby byl úspěšný, měl by se na sebe jako osobnost podívat ze čtyř hledisek:

1. **aréna**- nic není skryto, vše, co víte vy o sobě jako trenérovi, vědí i sportovci,
2. **slepé místo**- to je to co o sobě nevíte, ale co o vás sportovci vědí (můžete tak působit nedobře, aniž o tom víte),
3. **fasáda**- je to, co o sobě víte, ale nevědí to sportovci (např. obava z kritiky, výsměchu- sportovci si pak některé projevy neumějí vysvětlit),

4. **neznámé**-je to co o sobě nevíte a neví to ani sportovci (nejhlubší neuvědomělá motivace, ztracená zkušenost, emoční bloky) (In Svoboda 1997).

Pro trenérskou práci je nejen velmi důležité znát sama sebe, ale z výpovědí odborníků vyplívají také určité nároky na volní charakterové vlastnosti. Mezi tyto nároky řadí: pracovitost, cílevědomost, vytrvalost. Z hlediska vlastnosti intelektu pak: bystrost, originálnost, tvořivost, plánovitost, předvídavost (Jansa, Dovalil 2007).

Vůle

Vůle je komplexem vlastností, které zahrnují nejvyšší stupeň sebekontroly a seberegulace a zároveň je významnou integrující složkou osobnosti. Vůle je totiž vázána na relativně stabilní hodnotový systém osobnosti, z kterého vyplývají postoje ke světu i sebe samému. Tyto postoje jsou pak základním systémem pro další rozhodování a jednání. Vůle je vždy zaměřená k určitým cílům. Pomáhá uplatnit určité schopnosti. Vůle je výsledkem učení či specifické socializační zkušenosti, zároveň pak také závisí na vrozených dispozicích jedince (Vágnerová 2004).

Velmi dobře vystihuje všechny nároky na trenérskou činnost Nakonečný (1993), který k volním vlastnostem osobnosti přiřazuje: vytrvalost, ráznost, smysl pro odpovědnost, zásadovost, spolehlivost, svědomitost, rozvážnost, sebeovládání.

3 Výzkumná část

3.1 Úkoly a cíle práce

Hlavním úkolem této práce, je na základě rešerše literatury týkající se zejména činnosti trenéra, jeho osobních předpokladů, pedagogického působení a vzdělání, které trenér musí mít, sestavit dvojrozměrný dotazník pro pilotní ověření. Dvojrozměrný v tom, že v každá část dotazníku svým obsahem zahrnuje dvě různé oblasti pohledů na trenérovu způsobilost tuto profesi vykonávat (tím je míněno vzdělání a klíčové kompetence trenérovy činnosti). Souhrnně lze říci, že první část dotazníku byla konstruována pro zjištění odborné způsobilosti trenéra a to podle nového modelu pojetí systému celoživotního vzdělávání. Zajímala nás především míra vzdělání trenéra v oblasti formální, neformální a zkušenostní (informální). Předpokládáme totiž, že trenérská profese ostatně i jakákoli jiná profese se během života jedince vyvíjí a pokud ji chceme vykonávat zodpovědně a svědomitě je potřeba svoje vědomosti záměrně rozšiřovat a propojovat ve všech třech výše zmíněných sférách vzdělávání, s tím velmi úzce souvisí i druhá část dotazníku. Druhá část dotazníku se snaží reflektovat nový pojem, který se objevuje nejen v pedagogice, ale je velmi často diskutován především v souvislosti s celoživotním vzděláním a tím je termín klíčová kompetence. Termín klíčové kompetence zatím není moc ve spojitosti s literaturou zabývající se trenérstvím příliš rozšířen a ani dostatečně vymezen. Úkolem druhé části dotazníku je na základě načerpaných informací o klíčových kompetencích v literatuře obecně, sestavit jednotlivé dimenze klíčových kompetencí činnosti trenéra (viz přílohy). Každou tuto dimenzi klíčových kompetencí jsme určili podle míry činností, které trenér vykonává. Druhá část dotazníku je proto koncipována formou otázek týkajících se činnosti trenéra, nezajímáme se o kvalitu těchto činností, ale pouze o to, zda tuto činnost vykonávají nebo ne.

Hlavním cílem praktické části diplomové práce je vytvořit pilotní projekt, který se snaží dotazníkovým šetřením zjistit význam vzdělání a klíčových kompetencí trenéra v praxi. Tento pilotní projekt, už jen svým vznikem a následnou distribucí, umožní vyvarovat se chyb a nedostatků v dalších šetřeních, které jsme v průběhu realizace zjistili. Usnadní nám a ukáže cestu při vzniku dalšího a hlubšího výzkumu týkajícího se této problematiky, kterému se chceme věnovat i nadále. Dalším velmi významným cílem je ověřit, zda byly vhodně zvoleny otázky charakterizující jednotlivé klíčové kompetence. Na základě dotazníku klíčových

kompetencí předpokládáme v budoucnu vznik „autoevaluačního systému kompetencí trenéra“, který by mohl být určitým nástrojem zpětné vazby pro trenéry ve smyslu jejich činností. Umožnil by v konečném hodnocení jejich pracovních kompetencí a jejich úrovně a doporučil další vzdělávání v konkrétních oblastech. Vzniku tohoto systému musí nutně předcházet hlubší výzkumy. Dalším cílem našeho současného výzkumu je pak společně komparovat výsledky obou částí dotazníků a hledání souvislostí mezi nimi. Kromě vyhodnocení výsledků zkoumaného souboru chceme zjistit, jak významně se podílí jednotlivé sféry vzdělání (formální, neformální, informální) na činnostech, které trenér vykonává v dimenzích klíčových kompetencí s přihlédnutím k věku jeho svěřenců, sportovnímu odvětví a výkonnostní úrovni daného sportu.

3.2 Metodika šetření

Na základě teoretické části diplomové práce, jsme sestavili dotazník, který se skládá ze dvou hlavních částí, tyto části nesou pracovní název Trenér Q a Kompetence Q. Dotazník není anonymní, protože bychom chtěli v budoucnu s respondenty dále spolupracovat. Jejich odpovědi by pro nás mohly být cennou devízou pro charakteristiku jednotlivých sportovních odvětví a pomoci v dalším výzkumu.

První část dotazníku Trenér Q je rozdělena do pěti okruhů otázek (A-E), celkem čítá 26 otázek a umožňuje respondentům výběr převážně ze zadaných odpovědí. V části A nás zajímají anamnestické údaje jako je jméno, věk a pohlaví. V části B jsou položeny 4 otázky týkající se vzdělání trenéra po stránce všeobecné i odborné. Zajímá nás i doba od ukončení odborného vzdělání, současné zaměstnání a typ pracovního poměru jako trenér. Část C je zaměřena na dosavadní trenérskou praxi, obsahuje celkem 5 otázek. Respondenti samy vyplňují název klubu a sportovní odvětví, ve kterém působí. Dále pak vybírají z možných odpovědí na otázky typu: věku a pohlaví jejich svěřenců, jsou-li za působení v klubu finančně ohodnocováni, s kolika kluby během své trenérské praxe spolupracovali a také nás zajímalo, zda někdy působili jako trenéři v zahraničním angažmá. Část D se ptá v pěti otázkách na trenérovu vlastní sportovní minulost. Zajímá nás především, zda má trenér za sebou i vlastní sportovní kariéru ve sportu, který trénuje. Pokud ne, jaký jiný sport provozoval. V obou případech chceme znát, na jaké výkonnostní úrovni a jak dlouho byl této úrovni součástí, zda byl členem reprezentačního výběru a aktivně se účastnil mezistátních utkání, nebo jestli působil v zahraničním angažmá a trénoval s tamním týmem minimálně rok. V poslední části

E jsme chtěli vědět zda a jakým způsobem se trenéři sebevzdělávají či spolupracují s odborníky. Ptali jsme se na otázky typu: čte časopisy nebo pravidelně kupuje knihy týkající se problematiky vašeho sportu, kolik knih čítá trenérova privátní odborná knihovna, jestli navštěvuje tréninky svých kolegů a nechá se jejich prací inspirovat, nebo pravidelně navštěvuje vzdělávací semináře, zajímalo nás jestli konzultuje svoje tréninkové metody s odborníky nebo jestli s nimi i dlouhodobě spolupracuje. Tento typ dotazníku Trenér Q k nahlédnutí viz příloha č. 2.

Druhá část dotazníku Kompetence Q byla sestavena na základě teoretických znalostí o činnosti trenéra. Obsahuje celkem 90 otázek, týkajících se činností trenéra s bipolární škálou hodnocení ano- ne. Pro nutnou orientaci a následnou prezentaci výsledků činností, které vymezují jednotlivé dimenze klíčových kompetencí je dotazník rozdělen do šesti částí. Každá část obsahuje 15 otázek týkajících se činností trenéra. Dimenze klíčových kompetencí trenéra jsme vymezili takto:

- organizace a evidence,
- komunikace kooperace,
- řízení a vedení,
- koučování,
- didaktická způsobilost,
- psychologické aspekty práce.

V první části dotazníku (organizace a evidence) se ptáme na otázky především z oblasti, která předchází samotné interakci se sportovci. Obsahem této kompetence je především plánování práce, evidence práce a kontrola výsledků ve smyslu sportovního tréninku. Jde o organizační zabezpečení tréninku. Dalo by se říci, že se jedná spíše o teoretickou přípravu tréninku. Tyto činnosti prezentují otázky typu např.: „vedu si elektronicky/písemně celoroční tréninkovou evidenci“, „pravidelně pak tato data analyzuji“, „vyžaduji, aby si moji svěřenci vedli tréninkový deník“ aj. Otázky se týkají oblasti kontroly výsledků např.: „moji svěřenci každoročně podstupují zátěžové fyzické testy u sportovního lékaře“, „nejméně jednou ročně provádím se svěřenci terénní testy fyzické zdatnosti“. Další otázky se týkají plánování práce ve smyslu stanovování si cílů a také samostatnosti a cílevědomosti této činnosti např.: „před začátkem sezóny mám vždy jasně vytyčené cíle, kterých chci dosáhnout“, „svěřenci jsou s těmito cíli vždy obeznámeni“, „každý svěřenec má stanovený i svůj osobní cíl“, „svoji práci

Čtvrtý okruh otázek se věnuje činnostem trenéra, ke kterým by měla patřit jistá didaktická způsobilost, uvažujeme totiž, že trenér je především pedagogem. Do této kategorie jsme zařadily otázky, které se dotýkají procesu výchovy a vzdělávání např.: „vědomě používám odborné výrazy“, „zásadně trestám prohřešky svých svěřenců proti zásadám fair play“, „vždy svěřencům vysvětluji, účel daného cvičení“, „dbám nebo pravidelně nějakým způsobem kontroluji životosprávu svých svěřenců“, „do struktury tréninku pravidelně zařazuji kompenzační a vyrovnávací cvičení“. Z oblasti didaktických metod a stylů jsme se dotazovali např. takto: „uplatňuji důslednou diferenciaci zatížení“, „vyžaduji, aby se svěřenci dokázali vzájemně opravit“, „důsledně uplatňuji individuální přístup“. Zařadili jsme také otázky týkající se jisté sebevzdělávací oblasti trenéra, která může velmi obohatit tréninkovou jednotku z hlediska atraktivity, v důsledku nově vznikajících trendů dnešní doby, rozvíjejících se technologických postupů apod.: „vyžívám moderních pomůcek“, „stále hledám nové zdroje

faktorem tvorby dotazníku pro nás byla jasná formulace otázek. Dotazník se skládá ze dvou částí.

Tvorba první části dotazníku Trenér Q týkající se trenérova vzdělání, byla o něco snazší, vycházeli jsme z nového modelu pojetí systému celoživotního vzdělávání. Zajímala nás především míra vzdělání trenéra v oblasti formální, neformální a zkušenostní (informální), která by pak mohla v komparaci s druhým dotazníkem určit oblast vzdělání, která se nejvíce uplatňuje při samotné trenérské práci či jednotlivých kompetencích. Rádi bychom zde objasnili výběr některých otázek. Jsou to především ty otázky, o kterých jsme nejvíce diskutovali a měnili jejich formulaci.

Za odborné vzdělání jsme považovali i absolvování sportovního gymnázia. Uvědomujeme si, že trenér byl v této době studentem, tedy pasivním článkem v tomto vzdělávacím procesu, nicméně ať už jakkoli kvalitně podstupoval tréninky společně se studiem speciálního gymnázia, dělo se tak systematicky nejméně po dobu čtyř let pod vedením kvalifikovaných pedagogů. Proto i návštěva sportovního gymnázia jistě zanechala stopy v přístupech trenéra, již dospělého a racionálně uvažujícího jedince. Zajímala nás i doba od ukončení odborného studia, předpokládáme totiž, že v průběhu delšího časového úseku od ukončení toho vzdělání dochází k novým vědeckým i technologickým poznatkům, které je nutné opět načerpat, buď formou samostudia a nebo seminářů- tyto otázky jsou zahrnuty poslední části týkající se sebevzdělávání. Zajímavě se nám jevila i informace o počtu klubů, kde trenér během své praxe působil. Předpokládáme, že každý klub má určitým způsobem odlišný systém fungování, přístupů, financí apod., to vše může v pozitivním slova smyslu ovlivňovat míru zkušenostního vzdělání trenéra. Ovšem pouze jen v tom případě, pokud je trenér těmto vlivům přístupný a nevystřídal velké množství klubu např. kvůli svým charakterovým vlastnostem a neschopnosti. Jako cennou zkušenost uvažujeme i zahraniční angažmá trenéra. Vlastní sportovní zkušenost ve sportu, který trenér trénuje, je obecně považována za velké plus do trenérské praxe. Počítali jsme i s tím, že trenér např. bývalý atlet, může působit i v jiné pozici než hlavní trenér např. kondiční trenér softbalu nebo fotbalu, proto s touto možností v dotazníku počítáme. Otázka týkající se reprezentační činnosti trenéra jako mladého sportovce nám nabízela velký prostor k diskusi. Uvědomujeme si, že možnost být součástí reprezentačního týmu se velmi liší v jednotlivých sportovních odvětvích. Jistě je snadnější se dostat do reprezentace ČR např. v ploutvovém plavání než v atletice. Každopádně ať je tomu jakkoli, chtěli jsme spíš vědět jestli opravdu reprezentoval tzn. závodil a nedostal jen tašky a oblečení v barvách národního družstva a seděl doma, proto jsme pak otázku doplnili o nutné slovní spojení- „*byl jsem členem reprezentačního týmu a účastnil*

se mezistátních utkání“, i když při této účasti v mezistátním utkání seděl jen na lavičce, setkal se s atmosférou velké soutěže a mohlo mu to přinést i jisté zkušenosti do trenérské práce. Podobně je tomu i u další otázky týkající se trenérovy vlastní sportovní praxe, kde bylo nutné doplnit i to, že v daném týmu trénoval a tím načerpal zkušenosti: *„během své kariéry jsem působil v zahraničním angažmá a trénoval s tamním týmem min. 1 rok“*. Je nám totiž známa spousta případů kdy naši sportovci působí v zahraničním angažmá, ale pouze ve smyslu soutěže, trénují doma a vyjíždí do zahraničního klubu pomoci převážně jen v zápasech. V oblasti sebevzdělání jsme měli celkem jasnou představu na co se ptát. Problémově se jevily jen otázky týkající se návštěvy tréninků svých kolegů a následnou inspirací těmito tréninky. Zdálo se nám jasné, že pokud tréninky svých kolegů dotazovaný navštěvuje, nechá se jimi samozřejmě i inspirovat. Nakonec jsme se rozhodli zvolit nabídku ze škály odpovědí (např. občas, často, málokdy, vůbec) než prosté konstatování ano-ne.

Druhá část dotazníku procházela mnohem větší transformací a nutnou diskusí než část první, už jen proto, že bylo velmi těžké specifikovat přesně otázky týkající se konkrétní klíčové kompetence. Uvažujeme totiž, že kompetence jsou nadřazenou složkou činností trenéra. Dalo by se říci, že činnosti jsou praktickou složkou práce trenéra a jejich kvalita závisí na úrovni kompetencí trenéra. Např. vysoká úroveň komunikační kompetence se v praxi projeví vysokou kvalitou instrukcí. Kompetence může být chápána jako teoretický konstrukt a činnost jako pozorovatelná proměnná. Další obtíží zařazení otázek do správné kategorie klíčových kompetencí je i fakt, že klíčové kompetence nejsou od sebe navzájem izolované, různými způsoby se prolínají a lze je chápat a realizovat jako součást celkového procesu vzdělávání.

Původně jsme jednotlivé klíčové kompetence charakterizovali deseti otázkami, po několika konzultacích se nám zdálo toto množství otázek nedostačující, protože přesně nevystihuje charakteristiku klíčových kompetencí, proto jsme otázky rozšířili o dalších deset. Často jsme při tvorbě otázek naráželi na to, že dotazník má být věnován trenérům s různých věkových kategorií, výkonnostní úrovně a různého sportovního odvětví. Pro další výzkumy je nutné specifikovat dotazník a jednotlivé otázky pro konkrétní trenéry např. podle licence A, B, C, věku svěřenců- děti, dorost, dospělí, výkonnostní úrovně- místní, krajská, mezinárodní, neboť úroveň kompetencí bude nutně rozdílná. I ve finální verzi dotazníku lze na tyto problematické otázky narazit, přestože jsme se jim snažili vyvarovat např.: *„vím, do jaké školy chodí všichni moji svěřenci i jak jsou na tom prospěchově“*, logicky nemůže trenér dospělých na tuto otázku odpovědět. Stejně tak jako trenér dětí nemůže chtít, aby si vedli tréninkový deník. Tento problém se velmi dotýkal klíčových kompetencí v řízení a didaktické

způsobivosti trenéra. Pokud totiž řídím vyučovací proces, kterým trénink bezesporu je, je nutné zvolit vhodné didaktické postupy, které mi řízení usnadní a tím velmi zefektivní proces učení. Tomu je tak zvláště u mládeže a dětí, proto v této věkové kategorii se kompetence řízení a didaktické způsobilosti k sobě velmi blíží až téměř překrývají. Tvorba dotazníku si vyžádala velké množství času, byli jsme do této problematiky poleženi natolik, že jsme ztráceli míru objektivitu. Z tohoto důvodu byly otázky nezávisle konzultovány Mgr. Alenou Lejčarovou, Ph.D. Pomohla nám stylisticky upravit jednotlivé otázky a redukovat jejich počet. Nakonec jsme vybrali ke každé klíčové kompetenci patnáct otázek týkajících se činností v dané kompetenci.

3.4 Distribuce dotazníků

Vzhledem k velkému počtu otázek v dotazníku, jsme se obávali vysoké míry časové náročnosti, kterou respondenti stráví vyplněním. Naším záměrem bylo zajistit vysokou návratnost dotazníků, proto jsme se rozhodli vydat cestou moderních technologií a vytvořit interaktivní počítačovou formu dotazníku s co nejjednodušším ovládním pro respondenty a tím snížit čas vyplňování. Jako vhodný formát jsme vybrali ADOBE PROFESSIONAL 9.

Tento formát nám měl velmi zjednodušit práci s výsledky, které se po odeslání zpět od respondentů samy třídily do jedné datové sady společně. Tak se i stalo, ale bohužel jen z části. Při odesílání jedné sady dotazníků prostřednictvím emailu došlo k chybě a velká část dotazníků nebyla vrácena v předpokládaném formátu vyhotovení tedy Microsoft Excel Comma Separated Values File (s příponou cvs), ale ve formátech jiných např. xml, mnohdy prázdných. Tento fakt velmi snížil počet navrácených dotazníků. Z pochopitelných důvodů jsme sadu dotazníků, ve které došlo k chybě, nemohli odesílat znovu a obtěžovat respondenty. Také jsme možná přecenili počítačové schopnosti trenérů, kteří se mnohdy neřídili správně instrukcemi programu a často vyplněné dotazníky přidávali do příloh emailu. Tím ztížili práci s výsledky. Celkem bylo odesláno prostřednictvím emailu sto dotazníků (Trenér Q+ Kompetence Q) vybraným trenérům různých sportovních odvětví. Podařilo se nám získat velké množství kontaktů trenérů florbalu prostřednictvím trenérské školy při FTVS UK. Další velkou část dotazníků jsme mohli odeslat svým známým trenérům a třetí kategorii kontaktů se nám podařilo nalézt přes internetové stránky jednotlivých sportovních klubů, jednalo se o

zcela náhodný výběr. Sběr dat trval měsíc s návratností třiceti správně vyplněných dotazníků a dalších šestnáct neúplných.

3.5 Vývoj šetření

Původním záměrem tohoto výzkumu, bylo kromě sestavení dotazníku, porovnat odpovědi trenéra na obě části dotazníku. Část Kompetence Q v souvislosti s odpověďmi Trenér Q a hledat souvislosti mezi nimi. Od tohoto záměru však bylo upuštěno zejména kvůli nedostatkům samotného dotazníku, náročnosti a velkému množství výsledků, které bychom mohli zjistit. Hlavním důvodem tohoto rozhodnutí byl i fakt, že se nám nepodařilo zajistit vysokou návratnost dotazníků, která byla způsobena z části technickými problémy při distribuci. Tento výzkum slouží jako pilotážní projekt pro další šetření, na které bychom chtěli navázat a zdokonalit jej. Ve výsledkové části budeme hodnotit pouze část dotazníku s názvem Kompetence Q.

3.6 Analýza dat

Část dotazníku Kompetence Q, obsahuje 90 otázek s bipolární škálou hodnocení ano-ne. Odpovědi jsou hodnoceny ano=1, ne=0. Respondentům byl dotazník poslán bez bližší charakteristiky pouze jako výčet devadesáti otázek. Dotazník bude při vyhodnocování rozdělen do kategorií, ke kterým se vztahují příslušné otázky jednotlivé dimenze klíčové kompetence. Každá kategorie obsahuje 15 otázek, kterých je celkem 6. Budeme hodnotit celkový výsledek počtu bodů, tedy kladných odpovědí, u jednotlivých otázek, které jsou prezentovány formou tabulky. Blíže komentovány jsou jen ty nejzajímavější nebo nejvíce překvapující zjištění. Získané výsledky, nemohou být nikde prezentovány ani zobecňovány, jedná se pouze o malý soubor výsledků a proto mají velmi malou vypovídající hodnotu.

3.7 Charakteristika souboru

Výsledný soubor 30 trenérů, vzhledem k malému počtu respondentů nelze roztrždit podle druhu sportovního odvětví ani na muže a ženy. Výsledky nemohou být chápány

v obecnějším slova smyslu. Charakterizují pouze vybraný vzorek trenérů. Čistě pro informaci uvedeme zastoupení trenérů v jednotlivých sportech.

Tabulka č. 1: Zastoupení trenérů v jednotlivých sportech.

sport	počet trenérů
florbal	17
fotbal	2
házená	2
lední hokej	2
šerm	3
bojové umění	2
basketbal	1
golf	1

3.8 Výsledky a diskuse

1) Dimenze Organizace a evidence

Tabulka č. 2: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi Organizace a evidence.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 1	22	73
Otázka 2	8	27
Otázka 3	11	37
Otázka 4	6	20
Otázka 5	4	13
Otázka 6	25	83
Otázka 7	30	100
Otázka 8	21	70
Otázka 9	29	97
Otázka 10	23	77
Otázka 11	7	23
Otázka 12	12	40
Otázka 13	21	70
Otázka 14	9	30
Otázka 15	20	67

Nejčastěji trenéři provádějí činnosti, které reprezentují otázky číslo 9 a 7. Překvapivě velmi málo se věnují činnosti související s otázkou číslo 5. U otázky číslo 7, která zní: „*Před začátkem sezony mám vždy jasně vytyčené cíle, kterých chci dosáhnout.*“, odpověděli všichni dotazovaní trenéři stejně. To by mohlo znamenat, že položení této otázky bylo zbytečné,

protože stanovení cílů je samozřejmou organizační činností trenéra. Podobně je tomu u otázky číslo 9, která s otázkou číslo 7 souvisí: „*Svěřenci jsou s těmito cíli vždy obeznámeni.*“. Otázka číslo 5, která se dotazuje na pravidelné kontroly svěřenců trenéra u sportovních lékařů: „*Moji svěřenci každoročně podstupují zátěžové fyzické testy u sportovního lékaře.*“, má velmi nízkou úroveň kladných odpovědí. Možným vysvětlením by mohlo být zaměření trenérů spíše na nižší výkonnostní úroveň (např. místní úroveň), nebo to, že velkou část dotazovaných trenérů tvořili trenéři florbalu. Florbal lze považovat za nové sportovní odvětví, které je teď velmi populární, tito trenéři nemusí být dostatečně vzděláni v oblasti evidence výsledků, kde je možné jako jeden z ukazatelů kontroly využít i pomoc sportovních lékařů. Dokladem samostatnosti a cílevědomosti trenéra by mohly být otázky číslo 13, 14, 15. Trenéři ve velké míře uvádí, že velmi často plánují a provádí práci sami a vytyčené cíle práce vždy splní (ot. 13, 15). Pomoc kolegů z týmu se při stavě tréninku, nebo organizaci, využívá pouze 30% trenérů (ot. 14).

2) Komunikace a kooperace

Tabulka č. 3: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi Komunikace a kooperace.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 16	26	87
Otázka 17	27	90
Otázka 18	4	13
Otázka 19	16	53
Otázka 20	23	77
Otázka 21	14	47
Otázka 22	20	67
Otázka 23	24	80
Otázka 24	24	80
Otázka 25	13	43
Otázka 26	18	60
Otázka 27	12	40
Otázka 28	25	83
Otázka 29	16	53
Otázka 30	18	60

Nejvíce trenérů se shodlo ve své činnosti na otázku číslo 17: „*Ke sdělení činnosti (trénink/zápas) využívám nákresů nebo schémat.*“. Na tuto otázku odpovídali kladně i trenéři individuálních sportů, kterých bylo v celé skupině pouze šest. Tento fakt se nám jeví jako zajímavý, u trenérů kolektivních sportů se tato činnost předpokládá více než u trenérů sportů individuálních, zejména v souvislosti z tatickou přípravou na zápas. Zajímavé jsou i výsledky otázek číslo 18 a 19. Na otázku číslo 18: „*Stává se mi, že většinou mluvím v negativním slova*

smyslu (např. nestůj, teď nemůžeš, nestřilej apod.). “ odpověděli pouze 4 trenéři, že si jim tato skutečnost stává. V zápětí však na otázku číslo 19: *„Uvědomuji si, že při korekci nejprve upozorňuji na chyby a pak chválím.“*, odpovědělo 16 trenérů ano. Přitom otázka číslo 18 uvádí jako příklady negativní korekce. To by mohlo znamenat, že většina trenérů mluví v pozitivním smyslu (instruuje), ale opravuje v negativním slova smyslu. Zajímavé jsou odpovědi na otázky číslo 24 a 25, které se týkají neverbální komunikace. Celkem 24 trenérů považuje neverbální komunikace za nezbytnou součást jejich práce, přitom pouze 13 trenérů má zásobník gest a signálů, kterým jsou jeho svěřenci schopni porozumět bez slovního doprovodu.

3) Řízení a vedení

Tabulka č. 4: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi řízení a vedení.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 31	22	73
Otázka 32	27	90
Otázka 33	16	53
Otázka 34	22	73
Otázka 35	6	20
Otázka 36	29	97
Otázka 37	21	70
Otázka 38	9	30
Otázka 39	23	77
Otázka 40	22	73
Otázka 41	29	97
Otázka 42	6	20
Otázka 43	18	60
Otázka 44	26	87
Otázka 45	24	80

Nejvyšších hodnot dosahovala otázka číslo 32, kterou zřejmě většina trenérů považuje za samozřejmou a tou je otázka: *„Před tréninkem vždy seznámím svěřence s obsahem tréninkové jednotky.“* Překvapivě nejméně, pouze 6 respondentů odpovědělo ano na otázku: *„Vždy se pevně držím předem připraveného tréninkového plánu.“*. Nejprekvapivější odpovědi jsme dostali na otázku číslo 43: *„Vždy důvěřuji svým schopnostem.“*, kde pouze 6 trenérů odpovědělo kladně. To vlastně znamená, že nemají pro svoji práci dostatečné množství schopností, pozitivní na tomto zjištění aspoň je, že o tomto nedostatku vědí a mohou ho tak napravit. V souvislosti s předchozí zmíněnou otázkou jsou velmi zajímavé odpovědi (26 kladných) na otázku číslo 44: *„Dokážu se velmi snadno a rychle rozhodnout.“*, což by vlastně

mohlo znamenat, že respondenti i přesto, že nedůvěřují svým schopnostem, se dokáží velmi rychle rozhodnout, tato rozhodnutí mohou být tedy špatná.

4) Didaktická způsobilost

Tabulka č. 5: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi didaktické způsobilosti.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 46	2	7
Otázka 47	23	77
Otázka 48	21	70
Otázka 49	13	43
Otázka 50	21	70
Otázka 51	12	40
Otázka 52	14	47
Otázka 53	19	63
Otázka 54	11	37
Otázka 55	28	93
Otázka 56	7	23
Otázka 57	20	67
Otázka 58	3	10
Otázka 59	19	63
Otázka 60	23	77

Nejvíce respondentů odpovědělo kladně na otázku číslo 55: „*Vždy svěřencům vysvětluji účel daného cvičení.*“, to jasně ukazuje, že většina trenérů chápe svoji činnost jako vzdělávací. Tomu odpovídají i výsledky 23 kladných odpovědí na otázku číslo 47: „*Pokud použiji nějaký nový výraz, vždy svěřencům vysvětlím, co znamená.*“, kde je opět jasně vidět, že role učitele je pro trenéra velmi významná, přestože na otázku číslo 46: „*Vědomě používám odborné výrazy (např. aerobní zátěž apod.).*“, odpověděli kladně pouze dva trenéři. V otázkách číslo 54 a 56 jsme chtěli zjistit, zda trenéři jdou jak se říká „s dobou“: „*Využívám moderních pomůcek.*“, „*Využívám přístrojové vybavení.*“, kde s těmito činnostmi souhlasilo 11 a 7 dotazovaných trenérů. Tato situace může korespondovat také s výkonnostní úrovní sportu nebo také s materiálním zabezpečením klubu.

5) Koučink

Tabulka č. 6: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi koučování.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 61	25	83
Otázka 62	6	20
Otázka 63	28	93
Otázka 64	22	73
Otázka 65	22	73
Otázka 66	4	13
Otázka 67	4	13
Otázka 68	17	57
Otázka 69	19	63
Otázka 70	23	77
Otázka 71	27	90
Otázka 72	26	87
Otázka 73	15	50
Otázka 74	18	60
Otázka 75	22	73

V oblasti týkající se taktiky všichni dotazovaní s velkou samozřejmostí provádí činnosti související s otázkou číslo 61: „*Před zápasem mám vždy jasně stanovenou taktiku.*“, otázku číslo 63: „*Zvolenou taktiku vždy přizpůsobuji zápasu.*“ a otázku číslo 71: „*Nebojím se měnit sestavu.*“. Zajímavé ale je, že zvolenou taktiku trenér volí vždy sám pouze v 6 případech- otázka číslo 62, toto zjištění by mohlo vypovídat o vysoké míře kooperace s týmem v oblasti optimální volby taktiky. Většina respondentů dokáže velmi dobře regulovat svoje emoce vypovídají o tom otázky číslo 66 a 67 kde pouze 4 respondenti měli s touto činností problém: „*Dávám své negativní emoce najevo tím, že mluvím vulgárně, rozhazuji rukama apod.*“, „*Pod vlivem emocí nedokážu někdy v klidu a racionálně koučovat zápas.*“. Zrovna lichotivý není výsledek u otázky číslo 73, kde pouze polovina trenérů souhlasila s tím, že „*vždy plně respektuji výroky rozhodčího*“, není to vhodné vzhledem k výchovnému hledisku trenérovi práce a tím je i plně respektovat pravidla a výroky rozhodčího.

6) Psychologické aspekty práce

Tabulka č. 7: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi psychologické aspekty práce.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 76	28	93
Otázka 77	23	77
Otázka 78	18	60
Otázka 79	16	53
Otázka 80	15	50
Otázka 81	18	60
Otázka 82	9	30
Otázka 83	10	33
Otázka 84	17	57
Otázka 85	22	73
Otázka 86	20	67
Otázka 87	24	80
Otázka 88	15	50
Otázka 89	18	60
Otázka 90	19	63

Velké procentuální zastoupení kladných odpovědí mají otázky týkající se jisté sebereflexe hráče, jsou to především otázky číslo 76, 86, 87: „*V tréninku je místo i pro zábavu.*“, „*Vím o svých nedostatcích a chybách.*“, „*Nedělá mi problém tyto nedostatky odhalit.*“. Zajímavý je výsledek z oblasti zvládnání emocí, v předchozí kategorii koučování se většina dotazovaných hodnotila velmi kladně ve smyslu kontroly svých emocí. Přesto však v této kategorii je podle otázky číslo 78: „*Jsem pro své svěřence emocionálně stabilním jedincem.*“, emocionálně stabilním jedincem pouze 18 dotazovaných ze třiceti. Pro nás v celku zarážejícím faktem byl výsledek na otázku číslo 83: „*Na trénink se vždy těším.*“, kdy pouze 10 trenérů s touto otázkou souhlasilo i přesto, že příprava tréninku je rutinní záležitostí pouze pro 9 trenérů-otázka číslo 82.

4 Závěr

V diplomové práci jsme se zabývali problematikou osobnosti trenéra, jeho vzděláním a klíčovými kompetencemi jeho činností. Všechny tyto tři výše zmíněné problematiky se velmi dotýkají míry kvality trenérovy práce a jeho úspěšnosti při prosazování zvolených cílů. Díky teoretickým poznatkům, které jsme během tvorby této práce načerpali, se nám podařilo získat celkem ucelený pohled na tuto problematiku.

Zjistili jsme, že v důsledku vývoje a rozvoje dnešního sportu, je třeba se této problematice věnovat hlouběji a hledat vhodné nástroje zpětné vazby, které by vypovídaly o kvalitě trenérovy práce a zároveň by mu pomohly kvalitu jeho práce zvýšit ve smyslu jeho dalšího vzdělávání. Jedním z těchto nástrojů by mohl být i podobně konstruovaný dotazník, který jsme zde prezentovali. Tento dotazník je pouhým prvním krokem k tvorbě dalších mnohem propracovanějších dotazníků či anket. Pomohl nám nalézt velké množství chyb jak v konstrukci tak distribuci dotazníku, kterých se lze příště vyvarovat nebo je podstatně snížit.

Velmi důležitým zjištěním byl i fakt, který nám při tvorbě dotazníku nepřipadal jako velmi významný, že takto sestavený dotazník nelze prezentovat všem trenérům bez rozdílu. Další výzkumy by se měli konkrétně zaměřit na určitou skupinu trenérů např. podle trenérské licence A, B, C, kterými jsou držitelé. Velmi vhodné by bylo přihlídnout při konstrukci dotazníku zejména v části otázek týkajících se činností v jednotlivých kategoriích klíčové kompetence i k věku svěřenců, které trénují- děti, dorost, dospělí. Nebo také v jaké výkonnosti úrovni sportu pracují. Toto konkrétnější roztrídění trenérů, by mohlo velmi zpřesnit výsledky zjištění.

Pro mě osobně byla tato práce velkým přínosem hlavně v pochopení složitosti tvorby výzkumných šetření.

5 Seznam použité literatury

1. Belz, H., Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6
2. Beppu, A. et al.: *A Four – country Study of the Training for Sports Coaches in Australia, Canada, the United Kingdom and Japan*. Ósaka: University of Health and Sport Science, 1993.
3. Buzek, M. a kol.: *Trenér fotbalu „A“*, Praha, 2007. ISBN 978-80-7376-032-8
4. Čáp, J.: *Psychologie pro učitele*, Praha: Portál, 2001-2007, ISBN 978-80-7367-273-7, s. 247- 259
5. Čáp, J.: *Vybrané kapitoly z pedagogické psychologie*, Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1975
6. Dobrý, L.: *Didaktické základy sportu*, Praha, 1983
7. Dovalil, J. a kol.: *Výkon a trénink ve sportu*. Praha: Olympia, 2002, ISBN 80-7033-760
8. Dovalil, J. et al. *Sportovní trénink*. Praha: Olympia, 2005.
9. Dovalil, J., Jansa, P.: *Sportovní příprava*. 2007, ISBN 80-903280-8-3
10. Gavora, P.: *Učitel a žáci v komunikaci*, Brno: Paido, 2005. ISBN 80-223-1716-0, s. 9, 99
11. Hošek, V.: *Psychologie odolnosti*. Praha: Univerzita Karlova, 1997. ISBN 80-7066-976-4
12. Jansa, P., Dovalil, J.: *Sportovní příprava*. Praha: Q- art, 2007. ISBN 80-903280-8-3 s. 58, 60
13. Jansa, P., Kovář, K.: *Názory a postoje trenérů ve vybraných sportech*. In *Současný sportovní trénink*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2008. ISBN 978-80-7376-079-3
14. Jansa, P., Válková, H. et al.: *Uplatnění absolventů stud. programu Tělesná výchova a sport na trhu práce v České republice*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2008. ISBN 978-80-86317-57-1
15. Kalous, Z.: *Školní didaktika*, Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-253-x
16. Kolektiv autorů.: *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha MŠMT 2001*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001.

17. Kolektiv autorů.: *Pedagogika pro cvičitele a trenéry*. Praha: Olympia, 1972.
18. Kostka, V. a kol.: *Lední hokej (Teorie a didaktika)*, Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986, s. 144
19. Lazarová, B. In sborník prací Fakulty sportovních studií, Brno: Masarykova Univerzita, 2006
20. Lazarová, B.: *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2006. ISBN 80-7315-114-6
21. Lazarová, B.: *Netradiční role učitele*, Brno: 2005. ISBN 80-7315-115-4, s. 23
22. Lazarová, B.: *Netradiční role učitele*, Brno: Paido, 2005, ISBN 80-7315-115-4
23. Macák, I., Hošek, V.: *Psychologie tělesné výchovy a sportu*, Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1989
24. Macák, I., Hošek, V.: *Psychologie tělesné výchovy a sportu*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1989.
25. Martens, R.: *Úspěšný trenér*, Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-1011-0
26. Nakonečný, M.: *Základy psychologie osobnosti*. Praha: 1993, s.200.
27. Nelešová, A., *Pedagogická komunikace*, Olomouc: Univerzita, 2002. ISBN 80-244-0510-5, s.25
28. Petráčková, V. a kol, *Akademický slovník cizích slov I. díl*, Academia Praha, 1995, ISBN 80-200-0523-4
29. Richter, Ch.1995 In Belz, H., Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, 2001. ISBN 80-7178-479-6, s. 27
30. Rychtecký, A., Fialová, L.: *Didaktika školní TV*. Praha: Karolinum, 1998, 2000, 2002, ISBN 80-7184-654-7
31. Sekot, A. In Sborník prací Fakulty sportovních studií, Brno: Masarykova Univerzita, 2006
32. Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-479-6, s. 168
33. Svoboda, B. *Psychologie sportovních her*. Praha: Olympia, 1986.
34. Svoboda, B., Hendl, J.: *The Coach and Sport today*. Acta Gymn. Kinantropologica.vol 34
35. Svoboda, B.: *Kapitoly z pedagogiky pro studující TV*. Praha: Karolinum, 1992. ISBN 80-7066-503-3
36. Svoboda, B.: *Pedagogika sportu*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0156-7

37. Svoboda, B.: *Sport a výchova-pedagogicko-psychologické základy sportu*. Praha Olympia, 1971.
38. Svoboda, B.: *Stručná pedagogika sportu*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-325-3 (s. 17-18).
39. Vágnerová, M.: *Základy psychologie*, Praha: Karolinum, 2004, ISBN 80-246-0841-3
40. Vaněk, M., Hošek, V., Svoboda, B. *Studie osobnosti ve sportu*. Praha: UK, 1974.
41. Vetešková, J., Tureckiová, M., *Kompetence ve vzdělání*, Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8, s. 26
42. Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb.

Internetové zdroje:

1. <http://fsps.muni.cz/~lazarova/materialy/treneri>
2. www.icce.com
3. www.ftvs.cuni.cz
4. <http://www.afco-communication.com/formation-coaching/coaching.php>
5. www.ftvs.cuni.cz/eknihy/gymnastika/texty/g2_13.lekce.pdf

6 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dimenze klíčové kompetence.

Příloha č. 2: Pracovní dotazník Trenér Q.

Příloha č. 3: Pracovní dotazník Kompetence Q.

Příloha č. 4: Elektronický dotazník.

Příloha č. 5: Použité obrázky.

Příloha č. 6: Použité tabulky.

Příloha č. 1:

Dimenze klíčové kompetence	Organizace a evidence
Cíle	Plánování práce, evidence, kontrola výsledků.
Hlavní kompetence	Cílevědomost, pečlivost, řízení sama sebe, schopnost organizovat, koordinovat, systematický postup, vytyčení cílů.

Dimenze klíčové kompetence	Komunikace a kooperace
Cíle	Chování ve skupině, kontakt s ostatními v pozici vůdce, týmová práce.
Hlavní kompetence	Schopnost písemného a ústního vyjadřování, věcnost argumentace, otevřenost, schopnost kooperovat, schopnost vcítit se, schopnost integrace, chování vstřícné ke svěřencům, sociální odpovědnost, umění naslouchat.

Dimenze klíčové kompetence	Řízení a vedení
Cíle	Odpovědnost, uvědomělost, schopnost rozhodovat, zpětná vazba.
Hlavní kompetence	Spolehlivost, disciplína, být si vědom kvality, bezpečnosti, zastávat vlastní názor, rozvážné jednání, iniciativa, schopnost rozhodovat, znát vlastní meze a nedostatky, schopnost úsudku, sebekritičnost.

Dimenze klíčové kompetence	Aplikace oborově didaktických dovedností
Cíle	Odbornost, předávání informací, respekt, vyhodnocování informací.
Hlavní kompetence	Vzdělanost, ochota dále se vzdělávat, logické myšlení, abstrahování, předvídavé myšlení, schopnost transferu, převádění teoretických poznatků do praxe, kreativita, myšlení směřující k řešení problémů, znalost faktů.

Dimenze klíčové kompetence	Koučování
Cíle	Motivace, odpovědnost, taktika, emoční naladění.
Hlavní kompetence	Rozhodovací činnost, herní a kreativní myšlení, emoční stabilita, sebekontrola, pozornost, schopnost přizpůsobit se, pozitivní myšlení.

Dimenze klíčové kompetence	Psychologické aspekty práce
Cíle	Snášení zátěže, být oporou, vzorem.
Hlavní kompetence	Vytrvalost, bdělost, schopnost přizpůsobit se, empatie, slušnost, schopnost vnímat správné a nesprávné, znát sebe sama.

Dotazník pro trenéry část Trenér Q

Uveďte prosím jméno a příjmení:.....

A. Základní informace

Věk:

- do 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- nad 55

Pohlaví:

- žena
- muž

B. Vzdělání

Prosím vyberte z uvedených možností:

Dosažené vzdělání:

- základní
- střední odborné
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Odborné vzdělání (zaměřené na TV a sport):

- středoškolské (sportovní gymnázium)
- vyšší odborné (Palestra, tělovýchovně-pedagogický směr-např. Litomyšl)
- vysokoškolské pedagogické (PedF s aprobací TV)
- vysokoškolské trenérské (FTVS-Praha, FTK-Olomouc, FSpS-Brno)
- trenérská škola (licence A)
- licence B (150 hod kurz)
- licence C

Doba od ukončení odborného vzdělání:

- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-10 let
- více než 11 let

Současné zaměstnání:

- učitel
- trenér
- živnostník
- státní správa

- podnikatel
- pracovník ve sportu
- jiné zaměstnání mimo sport.....

Typ pracovního poměru jako trenér (označte pouze jednu z možností) :

- zaměstnanec (plný úvazek / částečný úvazek)
- ŽL sportovní služby - (hlavní činnost / vedlejší činnost)
- dobrovolný trenér
- jiné

C. Trenéřská praxe

Prosím doplňte:

- název klubu.....
- sportovní odvětví.....

Prosím vyberte z uvedených možností (uved'te pouze hlavní kategorii, pokud trénujete více družstev):

Trénuji:

- muži
- ženy
- obojí

Ve věku:

- 6-11
- 12-15
- 16-19
- 20 a více

Jsem za svou trenéřskou činnost finančně ohodnocen (nad 2000Kč měsíčně):

- ano
- ne

Trénuji na úrovni:

- místní
- krajské soutěže
- celostátní soutěže
- mezinárodní soutěže

Trenéřskou praxi vykonávám:

- 1-3roky
- 4-6 let
- 7-10 let
- více než 11 let

Během své trenéřské praxe jsem spolupracoval s:

- jedním sportovním klubem

- 2-3 sport. kluby
- 4-6 sport. kluby
- 6 a více

Působil jsem jako trenér v zahraničním angažmá (alespoň 6 měsíců):

- ano
- ne

D. Sportovní praxe

Mám za sebou vlastní sportovní kariéru v sportu, který trénuji:

- ano
- ne

Pokud ne, měl jsem vlastní sportovní kariéru v tomto sportu:.....

Na jaké výkonnostní úrovni jsem daný sport provozoval:

- místní soutěž
- krajská soutěž
- celostátní soutěž
- mezinárodní soutěž
- nesoutěžní

Jak dlouho jsem byl součástí této výkonnostní úrovni:

- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-10 let
- více než 11 let

Byl jsem členem reprezentačního týmu a aktivně se účastnil mezistátních utkání (dospělí/dorost/obojí):

- ano
- ne

Během své kariéry jsem působil v zahraničním angažmá a trénoval s tamním týmem min. 1 rok:

- ano
- ne

E. Sebevzdělání

Pravidelně čtu časopisy týkající se tematiky mého sportu (nemyslí se denní tisk např. Sport):

- ano
- ne

Pravidelně kupuji nově vydané odborné knihy (např. z oblasti sportovní medicíny, sportovního tréninku apod.) jeden kus:

- 1x ročně
- 2-3x ročně
- 4-5x ročně
- 6 a více x

Moje soukromá odborná knihovna čítá na kusy:

- do 10 knih
- do 30 knih
- do 50 knih
- do 100 knih
- více než 100 knih

Kolikrát do roka absolvujete vzdělávací seminář či konferenci (v rozsahu min. 8 hod):

- 1x do roka
- 2-3x do roka
- 4-5x do roka
- 6 a více x

Jak často navštěvujete tréninky svých kolegů, případně trenérů jiných sportů:

- alespoň 1x měsíčně
- alespoň 2-3x za půl roku
- alespoň 2-3x do roka
- nenavštěvuji

Práci svých kolegů se nechávám inspirovat:

- často
- občas
- málokdy
- vůbec

Konzultujete svoje tréninkové metody s odborníky a kolegy:

- ano, často
- ano, občas
- málokdy
- ne

Spolupracujete v oblasti konzultací dlouhodobě s odborníky (např. svaz, FTVS, CASRI, lékaři apod.)

- ano
- ne

Dotazník klíčových kompetencí Kompetence Q

Odpovězte prosím, na následující otázky poctivě a sebekriticky. Děkuji.

Organizace a evidence

- 1) Vedu si elektronicky/písemně celoroční tréninkovou evidenci.
- 2) Pravidelně tato data analyzuji (alespoň jednou za čtvrt roku).
- 3) Pravidelně zasílám svoji evidenci na svaz, či předkládám jinému nadřízenému orgánu (vedení klubu).
- 4) Vyžaduji od svých svěřenců, aby si vedli tréninkový deník.
- 5) Moji svěřenci každoročně podstupují zátěžové fyzické testy u sportovního lékaře.
- 6) Nejméně jednou ročně provádím se svěřenci terénní fyzické testy zdatnosti, všeobecné připravenosti (např. 12min běh, skok daleký z místa, shyby apod.).
- 7) Před začátkem sezony mám vždy jasně vytyčené cíle, kterých chci dosáhnout.
- 8) Tyto cíle pak dále rozpracovávám a vyhodnocuji.
- 9) Svěřenci jsou s těmito cíli vždy obeznámeni.
- 10) Cíle byly konzultovány s týmem, klubem a vedením.
- 11) Každý svěřenec má před začátkem sezony stanovený osobní cíl.
- 12) Dalo by se říci, že v organizaci a evidenci jsem velice pečlivý.
- 13) Svou práci plánuji a provádím velmi často sám.
- 14) Je-li třeba, často se obracím na pomoc svých týmových kolegů. (Např. organizace, stavba tréninku)
- 15) Pokud mám nějaký úkol či práci, vždy ji splním v termínu, který jsem si vytyčil. (např. Za měsíc máme soustředění, tento víkend si připravím plán, ať „to pak nehoním“, daný termín vždy dodržím.)

Komunikace a kooperace

- 1) Když vysvětluji nové herní cvičení nebo úkol, přemýšlím nad tím, jakým způsobem to svěřencům sdělím, aby to pro ně bylo přijatelné.
- 2) Ke sdělení činností (trénink/zápas) využívám nákresů nebo schémat.
- 3) Stává se mi, že většinou mluvím v negativním slova smyslu (např. nestůj, teď nemůžeš, nestřílej apod.).
- 4) Uvědomuji si, že při korekci nejprve upozorňuji na chyby, pak chválím.
- 5) Když jsem na tréninku, zásadně se vyvaruji vulgarismům. (vole=vulgarismus)
- 6) Pravidelně (alespoň jednou týdně) věnujeme s týmem čas společné diskusi (např. co nás čekám příští týden, shrnutí minulého týdne, organizačně-informativní schůzky apod.).
- 7) Každému svěřenci věnuji stejný čas a vyslechnu ho.
- 8) Vždy když mluvím, vědomě si dodržuji dostatečný odstup, aby mě všichni viděli.
- 9) Pro moji trenérskou práci je nezbytná neverbální komunikace (např. gestikulace, mimika obličeje, dotyky apod.).
- 10) Mám zásobník gest, signálů, kterým jsou schopni svěřenci porozumět i bez slovního doprovodu (min 10 gest).
- 11) Víím, do jaké školy chodí všichni moji svěřenci i jak jsou na tom prospěchově.
- 12) Zním všechny rodiče svých svěřenců a pravidelně se s nimi setkávám (např. otevřený trénink pro rodiče s následnou diskusí).
- 13) Své názory si většinou dokážu před vedením klubu obhájit.
- 14) Moje stanoviska jsou nezávislá na vedení klubu.

15) Dokážu bez problému přijmout rozhodnutí většiny, i když moje stanovisko je jiné.

Řízení a vedení

- 1) Jsem důsledný ve svém jednání, když něco řeknu, tak to platí.
- 2) Před tréninkem vždy seznámím svěřence s obsahem tréninkové jednotky.
- 3) Myslím si, že by mohl být čas tréninku efektivněji využitý.
- 4) Občas se stane, že přání svěřenců dokáže změnit můj tréninkový plán.
- 5) Vždy se pevně držím předem připraveného tréninkového plánu.
- 6) Svěřenci plně respektují moje rozhodnutí.
- 7) Měřím všem svěřencům stejným metrem.
- 8) Záměrně přenáším úkoly na své svěřence tak, aby se podíleli na stavbě tréninku.
- 9) Snažím se svěřence záměrně dostávat do situací s otevřenými možnostmi řešení dané situace.
- 10) Pokud vidím, že nálada v týmu není příliš dobrá, dokážu tuto náladu změnit nebo přímo ovlivnit změnou struktury tréninkové lekce.
- 11) Nechávám v tréninku prostor pro oblíbené činnosti hráčů (bago, honičky, průpravné hry apod.).
- 12) Lépe pracuji v časové tísní.
- 13) Vždy důvěřuji svým schopnostem.
- 14) Dokážu se velmi snadno a rychle rozhodnout.
- 15) Vždy postupuji systematicky, pokud svěřenci nezvládají základní dovednosti, neučím je novým herním kombinacím.

Aplikace oborově didaktických dovedností

- 1) Vědomě používám odborné výrazy (např. aerobní zátěž, názvy svalů apod.).
- 2) Pokud použiji nějaký nový výraz, vždy svěřencům vysvětlím, co to znamená.
- 3) Při některých cvičeních nechávám možnost řízení situace na svěřencích.
- 4) Vyžaduji, aby se svěřenci dokázali vzájemně opravit, vidět chyby.
- 5) V tréninku věnuji prostor pro rozvoj tvořivosti.
- 6) Uplatňuji důslednou diferenciaci zatížení.
- 7) Důsledně uplatňuji individuální přístup.
- 8) Věnuji všem svěřencům stejnou pozornost, nepreferuji více talentované.
- 9) Využívám moderních pomůcek (např. balanční pomůcky, expandery apod.).
- 10) Vždy svěřencům vysvětluji, účel daného cvičení.
- 11) Využívám přístrojové vybavení (videotechnika, sporttestry, měření laktátu apod.)
- 12) Stále hledám nové zdroje nezávislých informací.
- 13) Dbám nebo pravidelně nějakým způsobem kontroluji životosprávu svých svěřenců (např. pravidelné vážení, měření podkožního tuku, sestavování jídelníčku apod.)
- 14) Do struktury tréninku pravidelně (nejméně 1x týdně) zařazuji kompenzační a vyrovnávací cvičení.
- 15) Zásadně trestám prohřešky svých svěřenců proti fair play.

Koučování

- 1) Před zápasem mám vždy stanovenou taktiku.
- 2) Taktiku volím vždy sám.
- 3) Zvolenou taktiku přizpůsobuji průběhu zápasu.

- 4) Dokáží obětovat výsledek zápasu na úkor jiných cílů (např. kondici hráčů, zapracování nových hráčů, nový herní systém apod.).
- 5) Při vypjatém zápase dokážu projevit trpělivost a nadhled.
- 6) Pod vlivem emocí zápasu nedokážu někdy v klidu a racionálně koučovat zápas.
- 7) Dávám své negativní emoce najevo tím, že mluvím vulgárně, rozhazuji rukama apod.
- 8) Dokážu své emoce přenášet na hráče, ať pozitivní či negativní.
- 9) Před každým zápasem máme se svěřenci určité týmové rituály.
- 10) Před zápasem vždy svěřence informuji o našem soupeři (např. kolikátí jsou v tabulce, zda mají nového trenéra, jak hráli poslední zápas apod.).
- 11) Nebojím se měnit sestavu.
- 12) Jsem ochoten uznat vinu za zvolenou taktiku.
- 13) Vždy plně respektuji výroky rozhodčího.
- 14) Nikdy nehledám chyby v nepřízní počasí, rozhodnutí rozhodčích či soupeři, ale ve vlastní hře.
- 15) V přestávce mezi zápasem, dokážu svěřence motivovat či rozdat nové úkoly tak, že se pojetí naší hry může o 100% změnit.

Psychologické aspekty práce (sebereflexe)

- 1) V tréninku je místo i pro zábavu.
- 2) Považuji svěřence za své děti, starám se o ně.
- 3) Jsem pro své svěřence emocionálně stabilním jedincem.
- 4) Cítím, že jsem pro své svěřence vzorem.
- 5) Vím, jak individuálně motivovat každého ze svých svěřenců.
- 6) V různých situacích měním vědomě své sociální role a přístupy.
- 7) Příprava tréninku je pro mě rutinní záležitostí.
- 8) Na trénink se vždy těším.
- 9) Příprava tréninku je pro mě tvořivou záležitostí.
- 10) Je pro mě snadné být spontánní.
- 11) Vím o svých nedostatcích a chybách.
- 12) Nedělá mi problém tyto nedostatky veřejně odhalit.
- 13) Svěřenci se mi často svěřují se svými problémy.
- 14) Dokážu rozpoznat, co si moji svěřenci myslí a cítí.
- 15) Myslím si, že dokážu regulovat emoce hráčů v tréninku i zápase.

Příloha č. 4: elektronický dotazník

Dotazník pro trenéry

Uved'te prosím jméno a příjmení:

Základní informace

Věk:

Pohlaví:

Vzdělání

Dosažené vzdělání:

Odborné vzdělání (zaměřené na TV a sport):

Doba od ukončení odborného vzdělání:

Současné zaměstnání:

Typ pracovního poměru jako trenér (označte pouze jednu z možností) :

Trenérská praxe

Prosím doplňte:

- název klubu.....
- sportovní odvětví.....

Prosím vyberte z uvedených možností (uved'te pouze hlavní kategorii, pokud trénujete více družstev):

Trénuji:

Ve věku:

Jsem za svou trenérskou činnost finančně ohodnocen:

Trénuji na úrovni:

Trenérskou praxi vykonávám:

Během své trenérské praxe jsem spolupracoval s:

Působil jsem jako trenér v zahraničním angažmá (alespoň 6 měsíců):

Sportovní praxe

Mám za sebou vlastní sportovní kariéru v sportu, který trénuji:

Pokud ne, měl jsem vlastní sportovní kariéru v tomto sportu:.....

Na jaké výkonnostní úrovni jsem daný sport provozoval:

Jak dlouho jsem byl součástí této výkonnostní úrovně:

Byl jsem členem reprezentačního týmu a aktivně se účastnil mezistátních utkání (dospělí/dorost/obojí):

Během své kariéry jsem působil v zahraničním angažmá a trénoval s tamním týmem min. 1 rok:

Sebevzdělání

Pravidelně čtu časopisy týkající se tematiky mého sportu:

Pravidelně kupuji nově vydané odborné knihy (např. z oblasti sportovní medicíny, sportovního tréninku apod.) jeden kus:

Moje soukromá odborná knihovna čítá na kusy:

Kolikrát do roka absolvujete vzdělávací seminář či konferenci (v rozsahu min. 8 hod):

Jak často navštěvujete tréninky svých kolegů, případně trenérů jiných sportů:

Práci svých kolegů se nechávám inspirovat:

Konzultujete svoje tréninkové metody s odborníky a kolegy:

Spolupracujete v oblasti konzultací dlouhodobě s odborníky (např. svaz, FTVS, CASRI, lékaři apod.)

Dotazník trenérských kompetencí.

Odpovězte, prosím, na následující otázky poctivě a sebekriticky.

Pokud s výrokem souhlasíte ANO, označte křížkem, pokud NE, nechte bez vyplnění

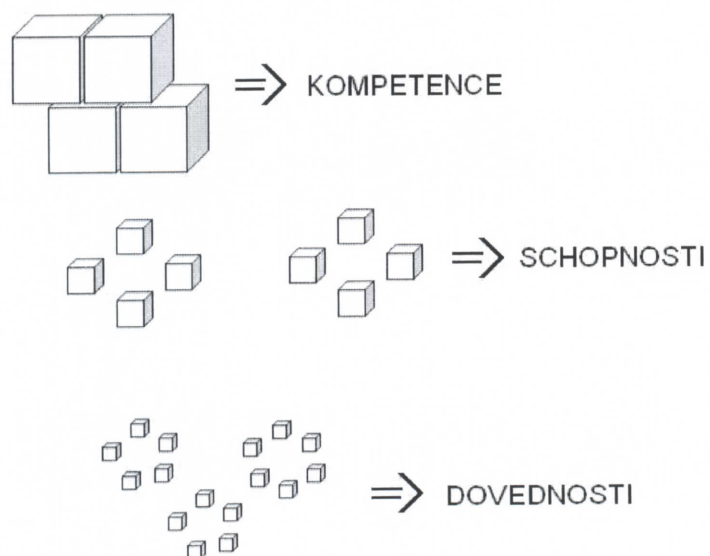
- 1. Vedu si elektronicky/písemně celoroční tréninkovou evidenci.
- 2. Pravidelně tato data analyzuji (alespoň jednou za čtvrt roku).
- 3. Pravidelně zasílám svoji evidenci na svaz či předkládám jinému nadřízenému orgánu (vedení klubu).
- 4. Vyžaduji od svých svěřenců, aby si vedli tréninkový deník.
- 5. Moji svěřenci každoročně podstupují zátěžové fyzické testy u sportovního lékaře.
- 6. Nejméně jednou ročně provádím se svěřenci terénní fyzické testy zdatnosti, všeobecné připravenosti (např. 12min běh, skok daleký z místa, shyby apod.).
- 7. Před začátkem sezony mám vždy jasně vytyčené cíle, kterých chci dosáhnout.
- 8. Tyto cíle pak dále rozpracovávám a vyhodnocuji.
- 9. Svěřenci jsou s těmito cíli vždy obeznámeni.
- 10. Cíle byly konzultovány s týmem, klubem a vedením.
- 11. Každý svěřenec má před začátkem sezony stanovený osobní cíl.
- 12. Dalo by se říci, že v organizaci a evidenci jsem velice pečlivý.
- 13. Svou práci plánuji a provádím velmi často sám.
- 14. Je-li třeba, často se obracím na pomoc svých týmových kolegů. (Např. organizace, stavba tréninku)
- 15. Pokud mám nějaký úkol či práci, vždy ji splním v termínu, který jsem si vytyčil. (např. Za měsíc máme soustředění, tento víkend si připravím plán, ať „to pak nehoním“, daný termín vždy dodržím.)
- 16. Když vysvětluji nové herní cvičení nebo úkol, přemýšlím nad tím, jakým způsobem to svěřencům sdělím, aby to pro ně bylo přijatelné.
- 17. Ke sdělení činností (trénink/zápas) využívám nákresů nebo schémat.
- 18. Stává se mi, že většinou mluvím v negativním slova smyslu (např. nestůj, teď nemůžeš, nestřilej apod.).
- 19. Uvědomuji si, že při korekci nejprve upozorňuji na chyby, pak chválím.
- 20. Když jsem na tréninku, zásadně se vyvaruji vulgarismům. (vole=vulgarismus)
- 21. Pravidelně (alespoň jednou týdně) věnujeme s týmem čas společné diskusi (např. co nás čekám příští týden, shrnutí minulého týdne, organizačně-informativní schůzky apod.).
- 22. Každému svěřenci věnuji stejný čas a vyslechnu ho.
- 23. Vždy když mluvím, vědomě si dodržuji dostatečný odstup, aby mě všichni viděli.
- 24. Pro moji trenérskou práci je nezbytná neverbální komunikace (např. gestikulace, mimika obličeje, dotyky apod.).
- 25. Mám zásobník gest, signálů, kterým jsou schopni svěřenci porozumět i bez slovního doprovodu (min 10 gest).
- 26. Víím, do jaké školy chodí všichni moji svěřenci i jak jsou na tom prospěchově.
- 27. Znáím všechny rodiče svých svěřenců a pravidelně se s nimi setkávám (např. otevřený trénink pro rodiče s následnou diskusí).
- 28. Své názory si většinou dokážu před vedením klubu obhájit.
- 29. Moje stanoviska jsou nezávislá na vedení klubu.
- 30. Dokážu bez problému přijmout rozhodnutí většiny, i když moje stanovisko je jiné.
- 31. Jsem důsledný ve svém jednání, když něco řeknu, tak to platí.
- 32. Před tréninkem vždy seznámím svěřence s obsahem tréninkové jednotky.
- 33. Myslím si, že by mohl být čas tréninku efektivněji využitý.
- 34. Občas se stane, že přání svěřenců dokáže změnit můj tréninkový plán.

- 35. Vždy se pevně držím předem připraveného tréninkového plánu.
- 36. Svěřenci plně respektují moje rozhodnutí.
- 37. Měřím všem svěřencům stejným metrem.
- 38. Záměrně přenáším úkoly na své svěřence tak, aby se podíleli na stavbě tréninku.
- 39. Snažím se svěřence záměrně dostávat do situací s otevřenými možnostmi řešení dané situace.
- 40. Pokud vidím, že nálada v týmu není příliš dobrá, dokážu tuto náladu změnit nebo přímo ovlivnit změnou struktury tréninkové lekce.
- 41. Nechávám v tréninku prostor pro oblíbené činnosti hráčů (bago, honičky, průpravné hry apod.).
- 42. Lépe pracuji v časové tísní.
- 43. Vždy důvěřuji svým schopnostem.
- 44. Dokážu se velmi snadno a rychle rozhodnout.
- 45. Vždy postupuji systematicky, pokud svěřenci nezvládají základní dovednosti, neučím je novým herním kombinacím.
- 46. Vědomě používám odborné výrazy (např. aerobní zátěž, názvy svalů apod.).
- 47. Pokud použiji nějaký nový výraz, vždy svěřencům vysvětlím, co to znamená.
- 48. Při některých cvičeních nechávám možnost řízení situace na svěřencích.
- 49. Vyžaduji, aby se svěřenci dokázali vzájemně opravit, vidět chyby.
- 50. V tréninku věnuji prostor pro rozvoj tvořivosti.
- 51. Uplatňuji důslednou diferenciaci zatížení.
- 52. Důsledně uplatňuji individuální přístup.
- 53. Věnuji všem svěřencům stejnou pozornost, nepreferuji více talentované.
- 54. Využívám moderních pomůcek (např. balanční pomůcky, expandery apod.).
- 55. Vždy svěřencům vysvětluji, účel daného cvičení.
- 56. Využívám přístrojové vybavení (videotechnika, sporttesty, měření laktátu apod.).
- 57. Stále hledám nové zdroje nezávislých informací.
- 58. Dbám nebo pravidelně nějakým způsobem kontroluji životosprávu svých svěřenců (např. pravidelné vážení, měření podkožního tuku, sestavování jídelníčku apod.)
- 59. Do struktury tréninku pravidelně (nejméně 1x týdně) zařazuji kompenzační a vyrovnávací cvičení.
- 60. Zásadně trestám prohřešky svých svěřenců proti fair play.
- 61. Před zápasem mám vždy stanovenou taktiku.
- 62. Taktiku volím vždy sám.
- 63. Zvolenou taktiku přizpůsobuji průběhu zápasu.
- 64. Dokážu obětovat výsledek zápasu na úkor jiných cílů (např. kondici hráčů, zapracování nových hráčů, nový herní systém apod.).
- 65. Při vypjatém zápase dokážu projevit trpělivost a nadhled.
- 66. Pod vlivem emocí zápasu nedokážu někdy v klidu a racionálně koučovat zápas.
- 67. Dávám své negativní emoce najevo tím, že mluvím vulgárně, rozhazuji rukama apod.
- 68. Dokážu své emoce přenášet na hráče, ať pozitivní či negativní.
- 69. Před každým zápasem máme se svěřenci určité týmové rituály.
- 70. Před zápasem vždy svěřence informuji o našem soupeři (např. kolikátí jsou v tabulce, zda mají nového trenéra, jak hráli poslední zápas apod.).
- 71. Nebojím se měnit sestavu.
- 72. Jsem ochoten uznat vinu za zvolenou taktiku.
- 73. Vždy plně respektuji výroky rozhodčího.
- 74. Nikdy nehledám chyby v nepřízní počasí, rozhodnutí rozhodčích či soupeři, ale ve vlastní hře.
- 75. V přestávce mezi zápasem, dokážu svěřence motivovat či rozdat nové úkoly tak, že se pojetí naší hry může o 100% změnit.
- 76. V tréninku je místo i pro zábavu.

- 77. Považuji svěřence za své děti, starám se o ně.
- 78. Jsem pro své svěřence emocionálně stabilním jedincem.
- 79. Cítím, že jsem pro své svěřence vzorem.
- 80. Vím, jak individuálně motivovat každého ze svých svěřenců.
- 81. V různých situacích měním vědomě své sociální role a přístupy.
- 82. Příprava tréninku je pro mě rutinní záležitostí.
- 83. Na trénink se vždy těším.
- 84. Příprava tréninku je pro mě tvořivou záležitostí.
- 85. Je pro mě snadné být spontánní.
- 86. Vím o svých nedostatcích a chybách.
- 87. Nedělá mi problém tyto nedostatky veřejně odhalit.
- 88. Svěřenci se mi často svěřují se svými problémy.
- 89. Dokážu rozpoznat, co si moji svěřenci myslí a cítí.
- 90. Myslím si, že dokážu regulovat emoce hráčů v tréninku i zápase.
Co považujete za svůj největší trenérský úspěch?.....

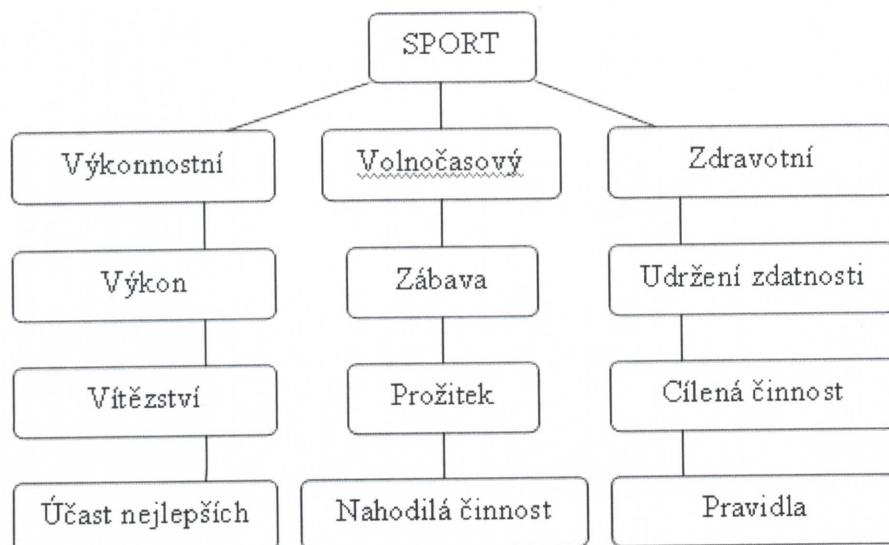
Příloha č. 5:

Obr. 1: Struktura klíčových kompetencí.



(Upraveno podle Siegrista 2001)

Obr. 2: Rozdíl v zaměření činností v různých sportovních úrovních.



(Upraveno podle Martens 2001, Kovář, Zemanová 2009)

Příloha č. 6:

Tabulka č. 1: Zastoupení trenérů v jednotlivých sportech.

sport	počet trenérů
florbal	17
fotbal	2
házená	2
lední hokej	2
šerm	3
bojové umění	2
basketbal	1
golf	1

Tabulka č. 2: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi Organizace a evidence.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 1	22	73
Otázka 2	8	27
Otázka 3	11	37
Otázka 4	6	20
Otázka 5	4	13
Otázka 6	25	83
Otázka 7	30	100
Otázka 8	21	70
Otázka 9	29	97
Otázka 10	23	77
Otázka 11	7	23
Otázka 12	12	40
Otázka 13	21	70
Otázka 14	9	30
Otázka 15	20	67

Tabulka č. 3: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi Komunikace a kooperace.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 16	26	87
Otázka 17	27	90
Otázka 18	4	13
Otázka 19	16	53
Otázka 20	23	77
Otázka 21	14	47
Otázka 22	20	67
Otázka 23	24	80
Otázka 24	24	80
Otázka 25	13	43
Otázka 26	18	60
Otázka 27	12	40
Otázka 28	25	83
Otázka 29	16	53
Otázka 30	18	60

Tabulka č. 4: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi řízení a vedení.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 31	22	73
Otázka 32	27	90
Otázka 33	16	53
Otázka 34	22	73
Otázka 35	6	20
Otázka 36	29	97
Otázka 37	21	70
Otázka 38	9	30
Otázka 39	23	77
Otázka 40	22	73
Otázka 41	29	97
Otázka 42	6	20
Otázka 43	18	60
Otázka 44	26	87
Otázka 45	24	80

Tabulka č. 5: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi didaktické způsobilosti.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 46	2	7
Otázka 47	23	77
Otázka 48	21	70
Otázka 49	13	43
Otázka 50	21	70
Otázka 51	12	40
Otázka 52	14	47
Otázka 53	19	63
Otázka 54	11	37
Otázka 55	28	93
Otázka 56	7	23
Otázka 57	20	67
Otázka 58	3	10
Otázka 59	19	63
Otázka 60	23	77

Tabulka č. 6: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi koučování.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 61	25	83
Otázka 62	6	20
Otázka 63	28	93
Otázka 64	22	73
Otázka 65	22	73
Otázka 66	4	13
Otázka 67	4	13
Otázka 68	17	57
Otázka 69	19	63
Otázka 70	23	77
Otázka 71	27	90
Otázka 72	26	87
Otázka 73	15	50
Otázka 74	18	60
Otázka 75	22	73

Tabulka č. 7: Celkový souhrn odpovědí v dimenzi psychologické aspekty práce.

číslo otázky	souhrn odpovědí	% odp. ano
Otázka 76	28	93
Otázka 77	23	77
Otázka 78	18	60
Otázka 79	16	53
Otázka 80	15	50
Otázka 81	18	60
Otázka 82	9	30
Otázka 83	10	33
Otázka 84	17	57
Otázka 85	22	73
Otázka 86	20	67
Otázka 87	24	80
Otázka 88	15	50
Otázka 89	18	60
Otázka 90	19	63