

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Kompetenční profil trenérky (trenéra)  
moderní gymnastiky**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.**

Vypracovala:

**Bc. Anna Šebková**

Praha, 2020

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne .....

.....

Bc. Anna Šebková

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Tomášovi Rudovi, Ph.D. za jeho cenné rady a konzultace. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za jejich velkou podporu při psaní mé práce a také všem, kteří přispěli ke vzniku této diplomové práce.

## ABSTRAKT

- Název:** Kompetenční profil trenérky (trenéra) moderní gymnastiky
- Cíl:** Hlavním cílem této diplomové práce je sestavit kompetenční profil trenérky moderní gymnastiky na základě identifikace důležitých kompetencí, které z pohledu moderních gymnastek postrádají české trenérky.
- Metody:** Práce používá metody kvalitativního i kvantitativního charakteru. Podle studia odborné literatury, výzkumných prací a rozhovorů s kvalifikovanými trenérkami moderní gymnastiky byl zhotoven seznam se čtyřmi skupinami kompetencí, které by měly být potřebné pro kvalitní práci trenérky moderní gymnastiky. Současné a bývalé moderní gymnastky kategorie seniorek poté zhodnotily prostřednictvím elektronického dotazování důležitost jednotlivých kompetencí a posoudily existenci těchto kompetencí u svých trenérek moderní gymnastiky.
- Výsledky:** V práci jsou sestavené dva teoretické kompetenční profily trenérky moderní gymnastiky zahrnující kompetence ze všech kompetenčních skupin: *osobnostní charakteristiky, schopnosti a dovednosti, vzdělání a znalost v oboru, jiné specifické kompetence*. První kompetenční profil je sestaven z 23 kompetencí, které podle většiny moderních gymnastek české trenérky postrádají, ale pokládají je u trenérek za důležité. Druhý kompetenční profil je složený z 21 nejdůležitějších kompetencí zaměřených na ideální trenérku moderní gymnastiky. Tyto profily identifikovaly osm klíčových kompetencí trenérky moderní gymnastiky: *důvěryhodná, psychicky odolná, pozitivní, spravedlivá, motivování, individuální přístup, důraz na zdraví, budování sebedůvěry sportovce a schopnosti sebekontroly*. Jedná se o klíčové kompetence, které jsou podle moderních gymnastek důležité a zároveň jimi české trenérky často nedisponují.
- Klíčová slova:** kompetenční model, kompetence, profil trenéra, osobnost trenéra, gymnastika, moderní gymnastika, estetické sporty.

## ABSTRACT

- Title:** The Competency Profile of the Rhythmic Gymnastics Coach
- Objectives:** The main aim of this thesis is to create the competency profile of the rhythmic gymnastics coach from the perspective of current and former rhythmic gymnasts, based on the identification of important competencies that Czech rhythmic gymnastics coaches lack.
- Methods:** The thesis uses qualitative and quantitative methods. According to the expert literature studies, researches and interviews with the qualified rhythmic gymnastics coaches was created a list of four competency groups that should be needed for quality work of rhythmic gymnastics coach. After that current and former rhythmic gymnasts of the senior age category evaluated the importance of individual competencies and assessed the existence of these competencies in their rhythmic gymnastics coaches by electronic questioning.
- Results:** Two theoretical competency profiles of the rhythmic gymnastics coach are created in the thesis, including competencies from all competency groups: *personal characteristics, abilities and skills, education and knowledge, other specific competencies*. The first profile includes 23 competencies that Czech coaches lack but the competencies are considered as important ones by the most rhythmic gymnasts. The second profile focuses on ideal rhythmic gymnastics coach and includes 21 competencies that were evaluated by rhythmic gymnasts as the most important ones. These two profiles identified eight key competencies of rhythmic gymnastics coach: *trustworthy, mentally resistant, positive, righteous, motivational, having an individual approach, building the athlete's self-confidence and self-control skills*. According to the rhythmic gymnasts these key competencies are important however Czech coaches often do not have them.
- Keywords:** competency model, competence, coach profile, coach personality, gymnastics, rhythmic gymnastics, aesthetic sports.

# OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	CÍL PRÁCE.....	10
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1	Moderní gymnastika .....	11
3.1.1	Charakteristika moderní gymnastiky .....	11
3.1.2	Historie a úspěchy v moderní gymnastice.....	12
3.1.3	Systém vzdělávání trenérů moderní gymnastiky .....	13
3.2	Kompetence .....	16
3.2.1	Vznik kompetenčního přístupu .....	16
3.2.2	Definování pojmu kompetence .....	17
3.2.3	Struktura kompetence.....	19
3.2.4	Kompetenční profil .....	23
3.3	Trenér.....	26
3.3.1	Definování pojmu trenér .....	26
3.3.2	Vymezení trenérské úlohy ve sportu .....	28
3.3.3	Typologie osobnosti trenéra a jeho přístupu .....	31
3.3.4	Sociální role v rámci trenérské činnosti .....	35
3.3.5	Předpoklady k výkonu trenérské činnosti .....	37
3.4	Metodologie.....	41
3.4.1	Zdroje dat .....	41
3.4.2	Kvantitativní a kvalitativní metody.....	42
3.4.3	Výběr metod.....	43
3.4.4	Zvolené pořadí metod.....	44
4	METODIKA PRÁCE .....	45
4.1	Výzkumný soubor.....	45
4.1.1	Moderní gymnastky.....	45
4.1.2	Trenérky .....	46
4.2	Použité metody .....	46
4.2.1	Rozhovory .....	47
4.2.2	Elektronické dotazování .....	48
4.3	Sběr dat .....	49
4.4	Analýza dat .....	50
5	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	51
5.1	Struktura moderních gymnastek.....	51
5.2	Hodnocení důležitosti kompetencí .....	53
5.2.1	První skupina kompetencí .....	55
5.2.2	Druhá skupina kompetencí.....	58
5.2.3	Třetí skupina kompetencí .....	62
5.2.4	Čtvrtá skupina kompetencí.....	65

5.3	Hodnocení nedostatkových kompetencí .....	67
5.3.1	První skupina kompetencí .....	70
5.3.2	Druhá skupina kompetencí.....	72
5.3.3	Třetí skupina kompetencí .....	75
5.3.4	Čtvrtá skupina kompetencí.....	77
6	KOMPETENČNÍ PROFIL TRENÉRKY MODERNÍ GYMNASTIKY.....	79
6.1	Žádoucí kompetenční profil trenérky MG.....	79
6.2	Kompetenční profil trenérky MG jako teoretický ideál .....	81
7	DISKUSE .....	85
8	ZÁVĚR.....	89
	SEZNAM LITERATURY .....	92
	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99
	PŘÍLOHY .....	100

# 1 ÚVOD

Jak v minulosti, tak i v současnosti sehrává sport ve světě důležitou roli. Bylo možné se s ním setkat v každé kultuře, která se svým způsobem podílela na rozvoji sportovního hnutí. V dnešní době je sport a jeho rozvoj stále více uznáván a vnímán jako jeden z nejvýznamnějších a fascinujících jevů v naší kultuře a společnosti. Stal se tak významnou součástí zdravého způsobu života velkého množství lidí a příjemnou a užitečnou náplní volného času.

Veřejnost se může podle svého zájmu aktivně věnovat sportu na vrcholové, výkonnostní nebo rekreační úrovni. Někteří lidé našli v oblasti sportu zaměstnání a jiní naopak preferují pasivní přístup, kdy se do sportu zapojují jako diváci, čtenáři, posluchači apod.

V dnešní uspěchané době, může být pro některé lidi sport vítanou relaxační aktivitou, která jim přináší potěšení, radost a příjemnou změnu od každodenních povinností. Při sportování se mohou setkávat s přáteli, poznat nové lidi a načerpat energii. Někteří vnímají sport naopak jako příležitost odreagovat se z možné osobní nespokojenosti a pravidelného stresu. Poměrně široká skupina lidí se věnuje sportu, jelikož je zdraví prospěšný. Sportování lidem formuje postavu, zvyšuje tělesnou kondici a fyzickou zdatnost, zlepšuje jim duševní pohodu.

Sport také může znamenat příležitost jak uspět a proslavit se. A to především na výkonnostní nebo vrcholové úrovni sportování. Sportovní zájmová činnost se mění v profesionální. Sportovci podstupují tréninkové jednotky, aby dosáhli požadované výkonnosti a splnili si vlastní nejvyšší cíle, které mohou sahat přes národní a světové soutěže a turnaje až na Olympijské hry. Mezi tyto sporty se řadí i moderní gymnastika.

Moderní gymnastika je výhradně ženský sport. Ačkoliv se jedná o letní olympijský sport, v České republice mu není věnována taková pozornost, jakou by si zasloužil a jaké se mu dostává v jiných zemích, především ve východní Evropě (např. Rusku, kde je moderní gymnastika národním sportem).

Konkrétně v České republice (dále jen ČR) v posledních deseti letech klesá úspěšnost reprezentantek prosadit se do předních pozic výsledkových listin na vrcholových světových soutěžích. Přitom základna moderních gymnastek a potenciálních budoucích reprezentantek ČR je široká, ale málo která dívka vydrží až na vrchol. Počet gymnastek



juniorského a především seniorského věku se již delší dobu snižuje. Tento pokles je nejspíše způsoben z důvodů, za jakých podmínek moderní gymnastika v ČR funguje.

Podobně jako jiné sporty, bojuje i moderní gymnastika s nedostatkem financí, které jsou pro rozvoj tohoto sportu nezbytné. Omezené finanční rozpočty způsobují problémy při zajištění běžného chodu sportovních klubů a problémy pořadatelům při organizaci sportovních akcí, které by především mohly podpořit viditelnost tohoto sportu v ČR.

Jiným možným důvodem je neprofesionalita tohoto sportu a to i na té nejvyšší úrovni. Všichni trenéři, rozhodčí a další činovníci jsou z velké části dobrovolníci. Přitom bývá přirozené, že čím více je profesionálních a vzdělaných trenérů a ostatních sportovních odborníků, tím samozřejmě dochází ke zlepšení kvality práce a následných úspěchů na evropské i světové úrovni. Je tedy na místě se ptát, zda v ČR existuje dostatek zkušených, vzdělaných a kvalitních kvalifikovaných trenérů, kteří dokážou vychovat a udržet talenty, umějí sportovkyně dostatečně motivovat k trénovanosti a připravit je na kvalitní výkon.

Jako z dalších důvodů vnímá autorka práce skutečnost, že u tohoto sportu většina bývalých úspěšných reprezentantek ČR nezůstane. Zde vyvstávají otázky, z jakých důvodů se tomu tak děje. Je příčinou raná specializace tohoto sportu a dřina, kterou s sebou gymnastika nese? Přístup trenérů ke gymnastkám? Ztráta motivace gymnastek a potřeba „útěku“ z prostředí moderní gymnastiky? V této souvislosti je potřeba zdůraznit, že role trenéra (trenérky) má významný vliv na vývoj sportovce. Vedle role rodičů a vzdělávacích institucí zastává i osoba trenéra výchovnou funkci a to z toho důvodu, jelikož se obecně se sportem obvykle začíná již předškolním věku.

Proto se tato diplomová práce bude zabývat kompetenčním profilem trenéra (trenérky) moderní gymnastiky. Autorka práce sama reprezentovala ČR v moderní gymnastice několik let. Nyní se i nadále u tohoto sportu pohybuje a to jako trenérka druhé třídy.

## 2 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavit kompetenční profil trenérky moderní gymnastiky na základě identifikace důležitějších kompetencí, které z pohledu moderních gymnastek postrádají české trenérky.

K dosažení hlavního cíle byla potřeba práci rozdělit na několik dílčích úkolů:

1. Studium odborné literatury a dalších důvěryhodných zdrojů zaměřené na trenéra, kompetence, kompetenční profily a vyhledání již sestavených kompetenčních profilů trenérů z oblasti sportu od jiných autorů.
2. Vytvoření seznamu s kompetencemi teoreticky žádoucích pro práci trenérky moderní gymnastiky.
3. Provedení rozhovorů s kvalifikovanými trenérkami moderní gymnastiky a podle jejich názorů provést úpravy seznamu kompetencí a stručně popsat jednotlivé kompetence.
4. Vytvoření dotazníkového formuláře pro posouzení důležitosti kompetencí a existence těchto kompetencí u českých trenérek moderními gymnastkami.
5. Provedení pilotáže na vzorku moderních gymnastek a dokončení finálních úprav elektronického dotazníku.
6. Získání názorů od moderních gymnastek podle vyplněných dotazníků.
7. Zpracování a analyzování sesbíraných dat a vytvoření kompetenčního profilu trenérky moderní gymnastiky zaměřený na kompetence, které dotazované moderní gymnastky pokládají za důležité, ale u svých trenérek s nimi nemají zkušenost nebo mají zkušenost minimální.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato diplomová práce člení teoretická východiska na čtyři hlavní části. První část teorie se věnuje moderní gymnastice k získání všeobecného přehledu o tomto typicky ženském sportu.

Druhá část teorie se zabývá vymezením pojmu kompetence, potřebný k pochopení kompetenčního profilu, který je zde také samostatně popsán, neboť jeho sestavení si práce klade za cíl.

Třetí část teorie rozebírá trenérskou činnost a předpoklady k úspěšné práci. Vymezuje trenéra ve vztahu k výkonnostnímu a vrcholovému sportu, jelikož takto se o trenérce moderní gymnastiky v práci smýšlí.

V poslední části teoretických východisek bude vysvětleno, jakým způsobem došla autorka práce k použitým metodám a zvolenému postupu řešení této diplomové práce.

#### 3.1 Moderní gymnastika

První část kapitoly představuje moderní gymnastiku jako sportovní disciplínu, věnuje se jejímu vývoji a úspěchům českých gymnastek. Dále je pozornost zaměřena také na vzdělávání trenérů moderní gymnastiky pro ucelení tématu.

##### 3.1.1 Charakteristika moderní gymnastiky

Moderní gymnastika (dále jen MG) je koordinačně estetický sport. V jeho charakteristice se autoři Čížková (1983), Pánská, Šimůnková (2008) a kolektiv autorů (2009) shodují a definují MG následovně: jde o kombinaci klasické gymnastiky s prvky baletu, tance, akrobacie, výrazového projevu spojené do choreografie s hudebním doprovodem. Novotná a kol. (2012) považují MG za záměrné propojení sportu a umění, ale s převahou sportovního aspektu nad aspektem umění. Tento fakt potvrzuje Pánská (In Kolektiv autorů, 2009), podle které je MG sportem zaměřeným na estetický pohybový projev s přesně danou koordinačně náročnou technikou provedení pohybu. Zahrnuje tedy velký počet dovedností, a to jak ve cvičení bez náčiní, tak především s náčiním. Vzhledem k neustále vyvíjejícím se mezinárodním pravidlům, které v současnosti staví na velmi náročných až riskantních prvcích s náčiním, připomíná současné MG dle autorky práce až „cirkusové kousky“.

Dle programu Mezinárodního gymnastické federace (FIG) se soutěží v kategorii jednotlivkyň a v kategorii společných skladeb, které se skládají z pěti členek a jedné náhradnice. Podle věku závodnic dělí mezinárodní program gymnastky na mladší kategorii juniorek a starší nejvyšší kategorii seniorek, která je pro závodnice vypsána od šestnácti let. Jednotlivkyně svou sestavu cvičí s jedním z pětice náčiní, jimiž jsou švihadlo, obruč, míč, kužele, stuha. Pro společné skladby je každý rok jedno náčiní, nebo kombinace dvou náčiní, předepsané. Gymnastky své sestavy předvádí ve výrazných nazdobených trikotech na koberci o velikosti 13x13 metrů. Bodové hodnocení sestav provádí panel rozhodčích, které udělují známky za jednotlivé sestavy. Ty trvají 1,5 minuty u jednotlivkyň a u společné skladby 2,5 minuty (Šebková, 2018).

Moderní gymnastika je výhradně dívčí a ženský sport, který klade důraz na osobní a duševní rozvoj osobnosti (Pánská, Šimůnková, 2008). Pro tento sport je typický nízký věk závodnic. Dívky začínají kolem pěti let a vrcholu své závodní kariéry dosahují zpravidla kolem dvacátého roku. Proto je MG označována za sport raně specializovaný, tzn. s vrcholem výkonnosti v raném věku (Šimůnková, 2014). Po ukončení závodní kariéry se mohou bývalé gymnastky věnovat trenérské činnosti nebo roli rozhodčí MG.

### **3.1.2 Historie a úspěchy v moderní gymnastice**

Současným oficiálním názvem pro tento olympijský sport je „moderní gymnastika“. Celosvětově se používá označení Rhythmic Gymnastic (RG). Dříve, do roku 1969, nesla název „umělecká gymnastika“ (překlad z ruského slova „chudožestvennaja“).

Umělecká gymnastika se jako sportovní odvětví začala utvářet v bývalém Sovětském svazu kolem roku 1930. U nás i jinde v Evropě se oficiálně formovala počátkem 50. let 20. století. Umělecká gymnastika u nás čerpala nejen z tradic české a slovenské tělesné výchovy, ale i z tradic a zkušeností tanečních a rytmických škol, které se vzdalovaly klasickému tanci. V roce 1953 vznikla česká ústřední komise umělecké gymnastiky při sekci sportovní gymnastiky a začaly vznikat první oddíly. Uspořádaly se první soutěže, závodilo se v sestavě bez náčiní i s náčiním. O devět let později, v roce 1962, byla umělecká gymnastika přijata za řádného člena FIG a už v roce 1963 se konalo první oficiální Mistrovství světa v Budapešti. Na počátku tohoto sportu československá reprezentace patřila, spolu s Bulharskem a SSSR, ke světové špičce. Důkazem jsou úspěchy a medaile z největších mezinárodních soutěží. Tehdejší československé reprezentantky získaly dvacet čtyři cenných kovů na ME a MS, z toho čtyři tituly

mistryň světa, a to do roku 1983, kdy moderní gymnastika oslavila třicet let od svého vzniku (Šebková, 2018).

Významným mezníkem MG bylo její zařazení mezi olympijské sporty v roce 1984. Na začátku této olympijské etapy se českým reprezentantkám ještě dařilo udržet krok se světovou špičkou a čtyřikrát se probojovaly na letní Olympijské hry (dále jen LOH). Třikrát se to povedlo Lence Oulehlové v letech 1988, 1992 a 1996. Naposledy se LOH zúčastnila česká reprezentantka Dominika Červenková v roce 2004 v Athénách (Šebková, 2018).

Na Poslední LOH 2016 v Riu de Janeiro se snažily probojovat reprezentantky ČR Monika Míčková a Anna Šebková, ale bohužel ani jedna z nich účast nezískala. Stejně tak na LOH v Tokiu 2021 nebude mít Česká republika zastoupení. Úřadující mistryně ČR Alina Chamzina nepostoupila v loňském roce z kvalifikačního závodu, tj. mistrovství světa v Baku. Pro české gymnastky je stále obtížnější se dostat mezi nejlepších dvacet čtyři světových gymnastek. Jak tvrdí Šimůnková (2014) pozice českých gymnastek ve světové špičce je prozatím ztracena, naše závodnice nedosahují kvalit gymnastek z Ruska, Bulharska nebo Asie. Česká MG, stejně jako v roce 2008 a 2012, bude mít na LOH svou účast zajištěnou „pouze“ nominací české mezinárodní rozhodčí.

Pro ucelený přehled je potřeba ještě zmínit systém tohoto sportu v ČR. Kromě mezinárodních soutěží má česká MG v programu rekreační oblast MG, tzv. linii B, na národní úrovni se zlehčenými pravidly a v neposlední řadě už zmiňované vrcholové pojetí sportu – linii A (Šimůnková, 2014).

### **3.1.3 Systém vzdělávání trenérů moderní gymnastiky**

Vzdělání trenérů MG je nezbytnou podmínkou k trenérské činnosti s moderními gymnastkami. Pro lepší proniknutí do problematiky a snažší pochopení významu jsou níže uvedeny definice dvou pojmů „vzdělávání“ a „vzdělání“.

Pojem „vzdělávání“ definuje Švarcová (2008 In Jansa a kol. 2018, s. 12). jako „*probíhající proces, který vede k osvojení vzdělávacích obsahů v rámci dlouhodobého časového horizontu*“. Jansa a kol. (2018, s. 12) označuje pojem „vzdělání“ jako „*určitou sumu systemizovaných poznatků, činností a postojů, jež si jedinec v procesu vzdělávání již osvojil, nebo k nimž jeho vzdělávací úsilí směřuje (vzdělávací cíle)*“.

Podstatou není množství, ale jejich logické uspořádání a strukturovanost. Pak nabyté vědomosti podporují kompetentnost k jednání (Jansa a kol., 2018). Z uvedených definic autorů vyplývá, že vzdělaný trenér je ten, kdo prošel procesem vzdělávání, získal odborné znalosti, poznatky a je schopný je aplikovat do své trenérské praxe.

Problematikou vzdělávání trenérů MG se zabývá zastřešující organizace české moderní gymnastiky, tj. Český svaz moderní gymnastiky (dále jen ČSMG), ve své Směrnici č. 4: Kvalifikační řád pro trenérky. Trenérky a trenéři MG mohou získat tři stupně kvalifikace označované pojmem „třídy“. Ve spolupráci s vysokými školami, resp. s fakultami tělesné výchovy, tj. FTVS UK Praha nebo FSpS MU Brno, a oblastními komisemi vzdělává ČSMG trenéry MG následovně:

- Trenérky a trenéry třetí (III.) třídy školí oprávněná oblastní komise v součinnosti s ČSMG a to 40 hodin přednášek z teoretického základu a odborné specializace.
- Trenérky a trenéry druhé (II.) třídy ČSMG ve spolupráci s vysokou školou v rozsahu 150 hodin teoretických i praktických přednášek.
- Získání nejvyššího stupně, trenér(ka) první (I.) třídy, vyžaduje studium na fakultě tělesné výchovy s příslušnou specializací ve dvou typech: Bakalářské studium s trenérskou specializací nebo absolvování placené tzv. Trenérské školy a to na dva roky kombinovaného (dálkového) studia.

Uvedené trenérské třídy I., II., III. odpovídají používaným termínům licence A, B, C. Pro doplnění a porozumění používaného pojmu „třída“ místo „licence“ je skutečnost, že v české MG se s ohledem na tradici obecně aplikuje pojem „třída“. Školení trenérů MG je zajištěno dle akreditovaného programu MŠMT.

Podmínky přijetí trenérské kvalifikace jsou dle Směrnice č. 4 členství v ČSMG, dosažení věku osmnáct let, doporučení od mateřské tělovýchovné jednoty a vykonání případných přijímacích zkoušek. U trenérek III. nebo II. třídy aspirující na vyšší kvalifikační úroveň (tzn. II. nebo I. třídu) je nutný jeden rok praxe jako trenérka MG. Pro I. třídu je navíc nutná maturitní zkouška a kromě doporučení mateřské tělovýchovné jednoty také doporučení od ČSMG.

**Trenér(ka) I. třídy** je držitelkou nejvyššího možného stupně odbornosti. Licence, podle Směrnice ČSMG č. 10: Pro sportovně talentovanou mládež, opravňuje držitele stát se vedoucími trenéry sportovně talentované mládeže (dále jen SCM) a reprezentace,

jejíž členky bývají zároveň členkami SCM. Trenéři „jedničky“ zodpovídají za činnost SCM, zpracování, plnění a vyhodnocení tréninkového a finančního plánu SCM, řídí a kontrolují osobní trenéry gymnastek zařazených do SCM, vypracovávají a vedou podrobné tréninkové plány a zodpovídají za tréninkovou dokumentaci (deníky) gymnastek.

**Trenér(ka) II. třídy** je kompetentní k výkonu pozice osobního trenéra nebo smluvního trenéra a svou činností je podřízena vedoucí trenérce SCM. Dle Směrnice ČSMG č. 10 zodpovídá za plánování a obsah sportovní přípravy svěřených gymnastek nebo gymnastek ve svém mateřském oddíle, vede jejich sportovní přípravu a zpracovává a vyhodnocuje roční tréninkové plány.

**Trenér(ka) III. třídy** je stupeň vzdělání určený především začínajícím trenérkám MG. Často vypomáhají s trénováním <sup>[[[</sup>SEP] gymnastek v oddílech nebo sportovních klubech pod vedením hlavní trenérky. Ale není to pravidlem, výjimku potvrzuje osobní trenérka autorky této práce, která ji s třetí trenérskou třídou dovedla až do reprezentace.

Doba platnosti kvalifikace trenérky MG dle Směrnice č. 4 respektuje čtyřletý olympijský cyklus, tzn. že platnost kvalifikací končí k 31.12. v roce konání LOH s roční karenční lhůtou na obnovení kvalifikace. Kvalifikační třídy, trenérka MG I., II. a III., se prodlužují na základě předložení kopií diplomu nebo certifikátu (osvědčení) a absolvování doškolení na nová pravidla pořádané ČSMG nebo oblastní komisí. Přitom Směrnice č. 10 nařizuje trenérkám, aby průběžně udržovaly své odborné kompetence v rámci celoživotního vzdělávání a povinně se účastnily odborných seminářů pořádaných technicko-metodickou komisí ČSMG. Zároveň se mají podílet na odborném růstu trenérů pečujících o talentované gymnastky zařazených do sportovních středisek.

Z vlastní zkušenosti autorky se trenérky pod vedením ČSMG školí především na nová pravidla MG nebo jejich změny. Jiné odborné vzdělávací semináře nebyly ze strany svazu zaznamenány. V MG a pravděpodobně i v jiných nejen estetických sportech jsou velmi opomíjená témata sportovní psychologie, výživa ve sportu a diagnostiky trénovanosti a přetížení. Přitom tyto oblasti jsou pro MG velmi důležité. Moderní gymnastky často čelí kritice týkající se tělesné váhy, jsou zdravotně přetížené nebo zraněné a na vrcholové úrovni často demotivované.

## 3.2 Kompetence

Termín „kompetence“ patří dnes mezi lidmi k běžně používanému slovu. Ale jeho význam může být vzhledem k velkému množství existujících definic poněkud problematický. Proto tato kapitola nejdříve poskytne stručný pohled do historie oblasti kompetencí, aby zachytila vývoj této problematiky. Následně bude pojem kompetence vymezen ve vztahu, v jakém se nad ním v práci uvažuje.

### 3.2.1 Vznik kompetenčního přístupu

Počátek uplatnění myšlenek kompetenčního přístupu je přiřazován americkému psychologovi John C. Flanaganovi (1954), který během druhé světové války prezentoval sérii studií zabývajících se příčinami selhání pilotů letectva USA v reálných situacích. Kritizoval dosavadní přijímání nových vojáků, která probíhala testovou bariérou. Avšak úspěšnost v testech se již tak nerovnal úspěšnosti ve skutečném boji. Proto Flanagan přišel s úvahou, že analýza pracovního místa by měla být založená na stanovení klíčových požadavků (kompetencí) na pracovní pozici a těm přizpůsobit i výběr nové pracovní síly. Flanaganovi studie podle Kubeše a kol. (2004) sice nepojmenovaly zřejmý kompetenční přístup, ale položily základ k novému přístupu hodnocení pracovních činností.

Klíčovým momentem v oblasti kompetencí byl rok 1973, kdy americký psycholog David McClelland prezentoval článek „*Testing for Competence rather than for Intelligence*“. Práce zpochybňuje tehdejší testování výše inteligence jako kritéria pro výběr pracovníků a upozorňuje, že při výběru uchazečů na pracovní místa by měla být brána v úvahu jejich kompetence, a ne inteligence (Kubeš a kol., 2004).

Práce Davida McClellanda způsobila rozruch a přilákala mnoho pozornosti. V 80. a 90. letech se objevovalo mnoho organizací a autorů, např. Patricia McLagan nebo Richard Boyatzis, zabývajících se problematikou kompetencí, rostl počet popisů kompetence a výzkumů. Tím se na místo ujasnění a přehlednění ještě ztížila orientace v oblasti kompetencí a vznikl chaos v definování. Až díky autorům Spencer a Spencer, kteří si v návaznosti na situaci vytyčili jako cíl urovnat všechny dosud vytvořené podstatné kompetenční modely a vytvořit jednotný jazykový systém, došlo k určitému sjednocení terminologie. Jejich práce založená na výzkumech z roku 1993 je průlomovou v kompetenčním přístupu (Kubeš a kol., 2004).



### 3.2.2 Definování pojmu kompetence

Význam pojmu kompetence můžeme vymežit ze dvou úhlů pohledů podle níže uvedených autorů, zabývajících se danou problematikou.

V prvním případě pojetí je kompetence dle Vetešky a Tureckiové (2008) významově spojen s termíny jako rozsah působnosti: moc, vliv a autorita. V běžné mluvě bývá kompetence většinou chápána jako oprávnění o něčem rozhodovat nebo možnost vyjádřit se k nějakému problému. V tomto významu, tzn. oprávnění a pravomoci (přidělená nebo patřící nějaké autoritě), má kompetence základ ve francouzském a německém jazyce (Kubeš a kol., 2004). Z francouzštiny se slovu „compétence“ v překladu rozumí pravomoc, příslušnost, povolání (Neumann a kol. 1974 In Kubeš a kol., 2004). Překlad z němčiny „die Kompetenz“ pak odpovídá významově slovům rozsah působnosti, pravomoc a oprávnění (Siebenschein, 1977 In Kubeš a kol., 2004).

Při překladu z anglického jazyka vyvstávají významové nejasnosti. Angličtina, na rozdíl od češtiny, rozlišuje pro pojem kompetence dvě odlišná slova: „competence“ a „competency“. Podle Armstronga (2002) znamená pojem competence odbornou způsobilost vykonávat určitou činnost. Naopak competency chápe jako vnitřní kvalitu člověka a jeho rysy chování, které ovlivňují výkon. Obdobné vysvětlení nabízí Bartoňková (2010), podle které se pojem competence pojí s pracovním místem a výkonem práce, pro něž je daná osoba odborně způsobilá a kvalifikovaná. Zatímco competency souvisí se schopností člověka chovat se odpovídajícím způsobem k pracovním požadavkům a díky tomu plnit pracovní úkoly kvalitně a přinášet požadované výsledky. Mansfield (2004) navíc upozorňuje na používání jednotného a množného čísla „competences“ a „competencies“ (od singuláru „competency“), které český jazyk nerozlišuje.

Uvedeným vysvětlením významu pojmu kompetence z anglického překladu se dostáváme k druhému vymezení termínu kompetence. V druhém případě pojetí se na termín kompetence nahlíží jako na schopnost či způsobilost zvládat danou pracovní pozici neboli předpoklad k výkonu určité činnosti (Hroník, 2006). Obdobně definuje kompetence Furnham (1990) a to jako: „...základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce“ (In Armstrong, 1999, s. 195).

Autoři Veteška a Tureckiová (2008, s. 21) ve své publikaci kombinují oba úhly pohledu na pojem kompetence. V druhém případě uvádí její definici jako „jedinečnou schopnost

*člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.*“ Podle autorů by se kompetence vedle pravomoci a oprávnění měla pojit s odpovědností za výsledek. K tomu má mít jedinec k dispozici specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, představ, metod postupu, aby dosáhl úspěšného výsledku, řešení nejrůznějších úkolů a životních situací (Veteška, Tureckiová, 2008).

V této diplomové práci je pojem kompetence chápán v druhém pojetí, tj. schopnost, způsobilost nebo předpoklad, ale i tak není vysvětlení dostatečné. Proto bude dále kompetence konkrétněji definována ve smyslu, v jakém se v práci používá.

Uznávaní autoři Spencer a Spencer (1993, s. 9) vážou kompetenci k výsledku či výkonu činnosti a tvrdí, že: *Kompetence je základní charakteristika, která je příčinně souvislá s doporučujícími kritérii a/nebo s vynikajícími výkony v práci či jiných situacích.*“ S obdobnou definicí přišel Boyatzis již v roce 1982 s rozdílem, že v sobě nese prvek chování: *„Kompetence je schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“* (In Armstrong, 1999, s. 194).

Na chování navázal i Woodruffe (1992). Podle jeho přístupu je kompetence vnímána jako chování vedoucí k očekávanému výsledku: *„...množina chování pracovníků, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice vyplývající, kompetentně zvládli“* (In Kubeš, 2004, s. 27). S prohlášením, že chování se v kompetenci v jisté podobě projevuje souhlasí i Hroník a kol. (2007, s. 274): *„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování (vzorek chování).*“ S chováním ve svém popisu kompetence pracuje i Mansfield (2004). Autor spojuje kompetence se specifickým chováním, které může být vyjádřeno v podobě vlastností, schopností, znalostí, motivací nebo sebevnímání. Není divu, že Veteška a Tureckiová (2008) označili kompetence za multidimenzionální. Tvrdí, že kompetence chování obsahuje a v chování se i projevuje.

Škálu definic zaměřených na výklad kompetence v druhém pojetí velmi jasně a trefně sumarizovala Klenerová (2019, s. 18-19) a zní: *„Kompetence je předpoklad člověka k efektivnímu vykonávání určité činnosti, pozorované v chování.“* Definice v sobě nese

to, na čem se většina autorů shodne: soubor něčeho s vazbou na výkon či výsledek, projevující se v pozorovatelném chování.

Tato kapitola ukázala, že existuje mnoho způsobů, jak lze kompetence interpretovat. Názory odborníků se ne vždy zcela shodují. Významové nejasnosti se objevují vznikem různorodých definic pojmu, nepřesných cizojazyčných překladů nebo zaměňováním jednotného a množného čísla. V druhém pojetí významu kompetence jsou pohledy autorů také nejednotné. Přesto lze konstatovat, že v širším kontextu jsou si definice obsahově podobné a odpovídají výkladu kompetence tak, jak se nad pojmem v práci uvažuje. Kubeš a kol. (2004) dodávají, že v praxi má smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci.

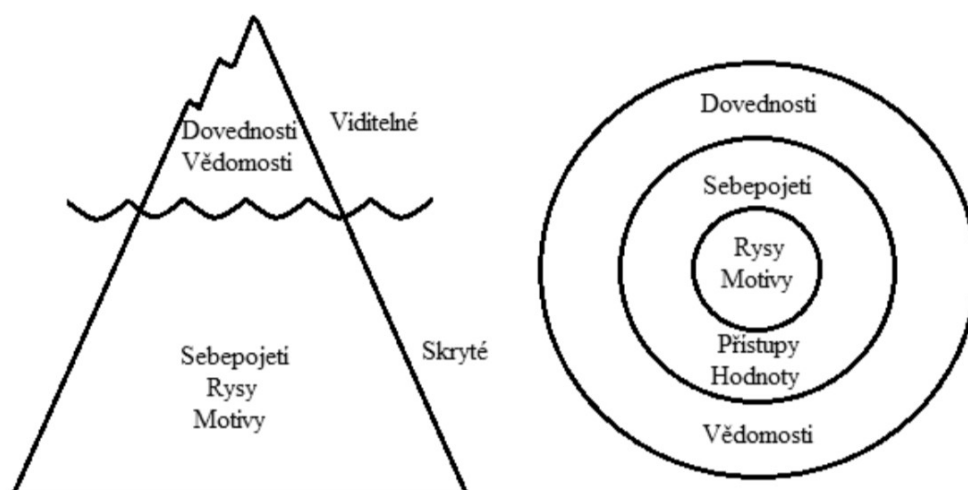
### **3.2.3 Struktura kompetence**

Strukturou kompetence se rozumí jednotlivé složky, ze kterých se kompetence skládá. Někteří autoři (např. Kubeš, Spillerová Kurnický, 2004) používají pro „strukturu“ kompetence označení „anatomie“ kompetence. V této práci jsou používány obě varianty názvu. Zároveň je třeba si pro obsah této kapitoly ujasnit, že modely struktury kompetence se neshodují s pojmem kompetenční model, kterému se podrobněji věnuje kapitola 3.2.4.

Předchozí kapitola s definicemi již napověděla, o jaké složky kompetence se jedná, např. znalosti, dovednosti, zkušenosti a jiné. Autoři se snaží jednotlivé složky kompetence svázat do vzájemného vztahu, většinou za pomoci modelů.

Dvojice Spencer a Spencer (1993) vytvořili model struktury kompetence jako tzv. model ledovce, a složky kompetence ve vztahu k jejich rozvíjení. Anatomii modelu znázorňuje obrázek č. 1 na další straně.

**Obrázek č. 1:** Model ledovce podle Spencer, Spencer (1993)



Zdroj: Spencer, Spencer (1993, s.11), upraveno

Model struktury kompetence připomínající ledovcový kráter zahrnuje významovou metaforu. Ledovec vyobrazuje pět složek (úrovní) kompetence, které tvoří tělo kompetence. Čím níže se daná úroveň nachází pod hladinou ledovce, tím blíže leží k jádru osobnosti člověka, je stabilnější a velmi těžko se rozvíjí. Vrchol ledovce viditelný nad hladinou obsahuje vlastnosti a dovednosti. Tyto složky jsou povrchové charakteristiky člověka, které se dají jednoduše identifikovat a procvičovat (například formou tréninku). Spodní mnohem větší část ledovce, skrytou pod hladinou, tvoří sebepojetí, rysy a motivy. Přičemž sebepojetí je povrchové (viditelné) části kompetence nejbližší. Rysy a motivy jsou základem jádra lidské osobnosti, nejhůře se rozpoznávají a velmi obtížně se rozvíjí. Mezi jádrem osobnosti a viditelnou částí ledovce se nachází přístupy a hodnoty. Je zřejmé, že tyto skryté složky kompetence se rozvíjejí relativně hůře oproti viditelným vlastnostem a dovednostem, ale postupem času se přístupy i hodnoty dají ovlivnit (Spencer, Spencer, 1993).

Se složkami modelu ledovce se ztotožňuje Sanghi (2007), která popisuje pětisložkovou kompetenci následovně:

- **Dovednosti** – tedy schopnosti vykonávat duševní nebo fyzický úkol; uplatňují se v určité praktické činnosti (př. dovednost trenérky MG ovládat technické manipulace s náčiním, aby určité manipulace dokázala gymnastce předvést).
- **Znalosti** – vědomosti; informace a poznatky, kterými člověk disponuje v určité oblasti (př. znalost pravidel moderní gymnastiky).

- **Sebepojetí** – tvořeno hodnotami člověka a osobními postoji, které jedinec chová vůči sobě samému (př. trenérka na základě vlastní sebereflexe pozná, zda gymnastku dokáže ještě výkonnostně posunout výš nebo zda svěřenkyně potřebuje nový trenérský impuls).
- **Rysy** – psychické charakteristiky, projevující se v jednání, chování a prožívání; stálé odpovědi na situace nebo informace. Kubeš a kol. (2004) uvádí, že typickým rysem je temperament (př. gymnastce se na tréninku i přes snahu nedaří, opakovaně v sestavách chybuje; trenérka zachová klid, zbytečně nekřičí, gymnastku neuráží, příčinu chyb srozumitelně opravuje).
- **Motivy** – vnitřní pohnutky; určují směr a intenzitu lidského chování a činnosti, motivují k chování, povzbuzují a udržují aktivitu (př. vychovat olympioničku).

Pro zajímavost bude ještě ukázán modifikovaný model ledovce společnosti Hay Group, Inc. z roku 2003 (obrázek č. 2). Přestože tvůrci hovoří primárně o manažerských kompetencích, lze tento model aplikovat na kompetence obecně.

**Obrázek č. 2:** Model ledovce (The Iceberg model) podle Hay Group (2003)



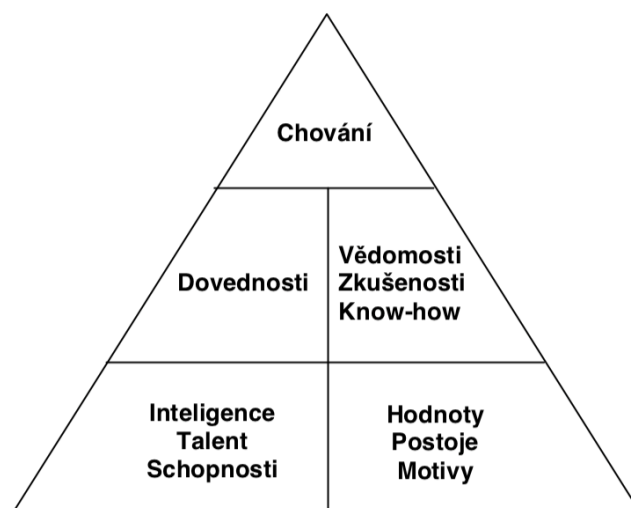
Zdroj: Hay Group, Inc. (2003, s. 2)

V porovnání s předchozím modelem ledovce dvojice Spencer a Spencer (1993) obsahuje „ledovcový“ model společnosti Hay Group šest úrovní. Jsou jimi (od špičky ledovce): viditelné dovednosti a znalosti, vědomé sociální role a sebepojetí, podvědomé rysy a motivy. Výjimku v ledovci tvoří sociální role charakterizována jako obraz jedince, kterým se prezentuje na veřejnosti, reflektuje jeho hodnoty a přesvědčení. Jedná se o očekávaný způsob chování (Hay Group, 2003). Je patrné, že sociální role se oproti skrytým hlouběji položeným složkám kompetence nejnanejdříve rozvíjí.

Příkladem sociální role může být právě role trenéra, které je věnována samostatná kapitola 3.3.4.

Podrobnější anatomii kompetence poskytuje dvojice Lucia a Lepsinger (1999 In Kubeš a kol., 2004) prostřednictvím tzv. hierarchického modelu struktury kompetence, viditelného níže na obrázku č. 3.

**Obrázek č. 3:** Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Lucia a Lepsinger (1999 In Kubeš a kol., 2004, s. 28)

Model kompetence připomínající pyramidu odpovídá na otázku, co vše stojí za očekávaným chováním. Základnu pyramidy tvoří složky osobnosti, které se v průběhu života nejhůře rozvíjí, jsou tedy stabilní. Na základnu nasedají dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-know, tedy charakteristiky člověka, praxí snadněji ovlivnitelné. Špičku pyramidy zakončuje chování, jako jediný pozorovatelný projev člověka, který se odráží v plnění určité činnosti na dané pracovní pozici. Model tak shrnuje kompetenci jako předpoklad chování v podobě osobnostních charakteristik (Kubeš a kol. 2004).

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) dále zmiňují základní složky kompetence, které rozdělují do pěti kategorií na: **motiv**, **rysy**, **vnímání sebe samotného**, **vědomosti** a **dovednosti**. Podle jejich teorie nám kompetence napovídá, jakým způsobem se bude člověk chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací.

Posledním modelem anatomie kompetence, který bude v této práci analyzován, je tzv. dvousložkový model kompetence ve tvaru symbolu Jing-Jang (viz obrázek č. 4 na dalším listu) od dvojice autorů Plamínek a Fisher (2005).

**Obrázek č. 4:** Dvě složky kompetence ve tvaru jing-jang



Schéma symbolizuje harmonický vztah mezi vykonanou prací a lidskými zdroji, z nichž vykonaná práce vychází. Lidskými zdroji se rozumí těžko měnitelné vlastnosti, lidské postoje a snadněji ovlivnitelné lidské schopnosti. Podle autorů se lidská práce a výkon spojují v dualitu, která rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firem. U konkrétního člověka uvažují spíše o souladu mezi tím, co může dělat, a tím, co skutečně dělá, tzn. posuzují skutečný výkon na pozadí lidského potenciálu, který má daný pracovník k dispozici při podávání výkonu (Plamínek, Fisher, 2005).

#### **3.2.4 Kompetenční profil**

Hned v úvodu této kapitoly je potřeba ujasnit používání pojmu „kompetenční profil“ a „kompetenční model“. Kubeš a kol. (2004) říkají, že kompetenční profil znamená to samé jako kompetenční model. Tato diplomová práce záměrně pracuje s pojmem kompetenční profil, aby nedošlo k případné záměně s modely struktury kompetence z kapitoly 3.2.3.

Stručnou a výstižnou definici kompetenčního profilu uvádí Hroník (2006, s. 30): „*Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.*“ Více vypovídající definici nabízí Kubeš a kol. (2004, s. 60) následovně: „*Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.*“ Kubeš a kol. (2004) dále zdůrazňují užitečnost kompetenčních profilů při výběru nových pracovníků a jejich hodnocení nebo při návrhu rozvojových a tréninkových programů jako základ, jak

pracovníky na danou pozici vzdělávat a zaškolit. Výhody a důležitost kompetenčních profilů jsou tedy očividné.

Kubeš a kol. (2004) rozlišují několik druhů kompetenční profilů, jsou jimi:

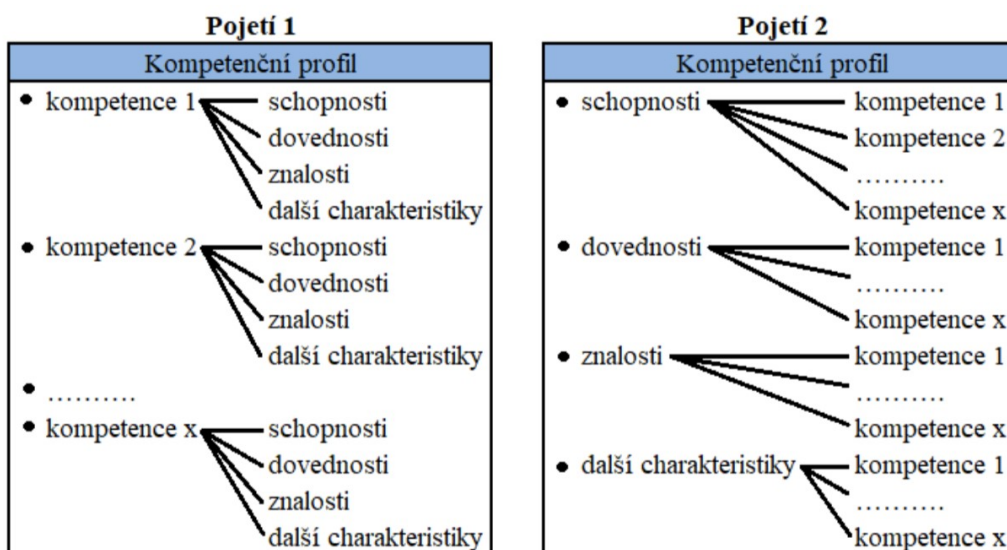
- **Generický kompetenční profil**, který se snaží firmám usnadnit uplatnění kompetenčního přístupu tím, že nabízí osvědčený seznam kompetencí (obvykle na konkrétní pracovní pozici) aplikovatelný na více firem.
- **Specifický kompetenční profil** identifikuje kvality (kompetence) pracovníka, které ho činí v konkrétní pozici a firmě úspěšným.
- **Model ústředních kompetencí** obsahuje společné a nevyhnutelné kompetence napříč všemi zaměstnanci firmy bez ohledu na roli nebo pozici v hierarchii.

Východiskem při tvorbě kompetenčního profilu je poměrně funkční kompromis. Cílem není sestavit jeden kompetenční profil, který by vyhovoval většině. Čím jsou kompetenční profily všeobecnější, tím menší je jejich účinnost (Kubeš a kol., 2004). Kompetenční profil trenérky či trenérka moderní gymnastiky, jehož sestavení je cílem této práce, bude kombinovat prvky generického i specifického kompetenčního modelu. Práce se zaměřuje na pozici trenérky MG, specializovanou pro výkonnostní a vrcholovou úroveň závodnic.

Klenerová (2019) zanalyzovala některé vědecké akademické práce (např. Klimeš, 2018; Kapcová 2017; Závadská, 2017 In Klenerová, 2019) zabývající se sestavením kompetenčního profilu. Ty jsou tvořeny lehce odlišně, než s jakým návodem přichází odborná literatura (např. Hroník, 2006 nebo Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004). Tento fakt potvrzuje i studie „*Demands on sport coach and his competence profile*” od PhDr. Vladimíra Janáka, CSc. (2015) nebo další akademické práce zaměřené na kompetenční profil trenéra (např. Pavlík, 2017). Tato dvě různá pojetí přístupu k sestavení kompetenčního profilu reflektuje obrázek č. 5 na dalším listě.



Obrázek č. 5: Dvě odlišná pojetí kompetenčního profilu



Zdroj: Klenerová (2019, s. 24)

V prvním pojetím jsou jednotlivé kompetence tvořeny souborem charakteristik (složek) jako např. schopnosti, vědomosti apod., které popisují danou kompetenci. V opačném případě, v druhém pojetí, tyto charakteristiky kompetencím dominují a jsou rozděleny do dílčích skupin (dovednosti a další), kterým se přiřazují konkrétní kompetence.

Tato diplomová práce ke svému výzkumu využívá druhou variantu pojetí kompetenčního profilu. Bude tak možné porovnat jednotlivé skupiny kompetencí, které autorka práce rozdělí do čtyř skupin:

1. **osobnostní charakteristiky**, tj. rysy a vlastnosti tvořící osobnost;
2. **schopnosti a dovednosti**;
3. **dosažené vzdělání a znalost v oboru**;
4. **jiné specifické kompetence**, tj. další profesní atributy.

K upřesnění významu jednotlivých kompetencí rozřazených do kompetenčních skupin poslouží rozhovory s vybranými kvalifikovanými trenérkami MG. Kubeš a kol. (2004) poskytuje několik pravidel pro jejich popis:

- Využívat jednoduchý a srozumitelný jazyk, abychom se vyvarovali dvojjazyčností.
- Najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu; příliš všeobecné stejně jako příliš podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů a snižují míru spolehlivosti výsledků.
- V popisu by se neměl objevit název kompetence.

Na základě porovnání jednotlivých skupin zjistíme, zda jsou pro ideální trenérku moderní gymnastiky rozhodujícími činiteli stabilní osobnostní charakteristiky, dosažené vzdělání a odborné znalosti nebo praxí ovlivnitelné schopnosti a dovednosti či zda je potřeba „něco navíc“, čím by měla trenérka disponovat, tedy jiné specifické kompetence.

### 3.3 Trenér

Této kapitola nejdříve vysvětluje termín trenér za pomoci definic, vymezuje trenérskou pozici ve vztahu ke sportu a určuje, jakým způsobem se na trenérku MG v této práci nahlíží. Dále se kapitola zaměřuje na osobnost trenéra a jeho přístupu ke sportovcům za pomoci typologického členění, a popisuje sociální role, které trenér během své profese zaujímá. Poslední část kapitoly se věnuje požadavkům na práci trenéra, jeho potřebným schopnostem a dovednostem.

#### 3.3.1 Definování pojmu trenér

Průcha, Walterová, Mareš (2013, s. 285) chápou pojem trenér jako „*profesi pedagogického charakteru uplatňující se jednak ve sféře sportu, jednak v profesním vzdělávání jako instruktor při výcviku praktických dovedností v různých pracovních odvětvích.*“ Uvedená definice z pedagogického slovníku užívá označení trenér i mimo sportovní činnosti, z čehož vyplývá, že pojem trenér je vnímán autory komplexně.

V oblasti sportu je potřeba rozlišovat dva pojmy: „trenér“ a „coach“. Z počátku se může zdát, že se jedná o synonyma, ale právě činnosti tyto pojmy od sebe vzájemně odlišují. Proto práce níže význam obou těchto termínů blíže upřesňuje a vysvětluje s nimi i pojmy související.

Se stručnou definicí přišel Svoboda (2003, s. 118), který uvádí, že označením „trenér“ se v českém jazyce rozumí „*...funkce člověka, která zajišťuje a hlavně vede trénink sportovce.*“ Slovo „vedení“ v sobě nese i definice Národní soustavy povolání (2017). Ta definuje trenéra jako osobu, která „*vede přípravu sportovců, vypracovává tréninkové plány a zpracovává programy pro růst sportovní výkonnosti*“. Zde již autorka práce pozoruje větší profesionalizaci a sama takto vnímá trenéra spíše ve funkci hlavní nebo reprezentační, který dbá o systematickou přípravu sportovce.

Podle autorů Jansa, Jůva, Kocourek, Kovář a Svozil (2018) je termín trenér převzatý z anglického výrazu „trainer“ odvozený od slova „to train“ (tj. v překladu: vyučovat, instruovat, připravovat). Výraz trainer se používá pro označení člověka, který cílí především na fyzickou přípravu (kondici) sportovce.

Českému významu termínu trenér podle výše zmíněných autorů více odpovídá anglické slovo „coach“ užívané pro týmové i jiné sporty s dlouhodobým časovým průběhem. „*Jde o specifickou roli trenéra, jenž vede jedince nebo družstvo v přímé soutěži*“ (Jansa a kol., 2018, s. 165). Kouč jedince či družstvo usměrňuje po technické, taktické a fyzické stránce v průběhu soutěže. Jansa a kol. (2018) dále dodávají, že rozdíly kompetencí uvedených dvou pojmů se běžněji projevují na vyšší nebo nejvyšší soutěžní úrovni.

Z uvedených definic lze vyvodit, že v českém pojetí je příprava, zajišťování a vedení tréninkové přípravy skutečně to, co si pod pojmem trenér většina z nás představí. Český jazyk používá pouze termín trenér a pro konkrétnější rozlišení jeho funkce se pracuje s pojmy jako: hlavní trenér, asistent trenéra, kondiční trenér apod. Například na úrovni reprezentace v MG lze rozlišovat „coache“ jako reprezentačního trenéra a „trainera“ jako kondičního trenéra.

Lazarová a Uhlířová (2006) rozlišují pojmy „trénování“ a „coaching“ a blíže vyjasňují rozdíl mezi nimi. Trénování je dle autorek vnímáno jako tradiční (vojenský) dril, který je spojován s rozvojem kvalit nutných pro sportovní růst. Opírá se o vědecké poznatky a zakládá si na odborných znalostech. Naopak coaching má podle autorek bližší vazbu k výkonu a závodění. Dominují zde technicko-taktické, strategické a rozhodovací aspekty. Podle Jansy a kol. (2018) je „koučování“ v českém prostředí chápáno jako jedna z významných trenérských kompetencí.

Na trenérku MG se vztahují obě definice. „Dril“ je pro tuto sportovní disciplínu typický vzhledem k rané specializaci a dosažení výkonnostní či vrcholové úrovně v nízkém věku závodnic. Trenér musí připravit gymnastku po technické, taktické i fyzické stránce ve vztahu k jejím závodním sestavám. V soutěži odchází „trénování“ stranou a nastupuje stránka „koučování“.

Tato diplomová práce chápe trenéra jako kouče, tedy trenéra, který dokáže propojit obě role, tj. trenéra (činnost spojenou s tréninkovým procesem) a kouče (činnost spojenou s vedením sportovce v soutěži). Zároveň je trenér sportovním pedagogem, neboť

předmětem výzkumu se stala osobní (hlavní) trenérka, tedy osoba, se kterou moderní gymnastky strávily v tréninku a na soutěžích nejvíce času.

Práce bude nadále v teorii používat označení trenér vycházející z české odborné literatury, ve které se termín vztahuje na muže i ženu, přestože v MG dominují trenérky.

### 3.3.2 Vymezení trenérské úlohy ve sportu

Trenér ve sportu představuje specifickou profesi. Petry, Floberg, Madella (2009 In Jansa a kol. 2018) rozlišují dvě hlavní standardní profese trenéra:

- **Trenér orientovaný na osoby participující ve sportu** (trenér začátečníků a rekreačně sportujících).
- **Trenér výkonnostně orientovaných sportovců** (trenér talentovaných sportovců a profesionálních sportovců).

Trenéři působí ve výkonnostním a vrcholovém (tzv. soutěžním) sportu, ale také ve sportu rekreačním a školním včetně mimoškolních aktivit. V případě trenérky moderní gymnastiky, která je záměrem této práce, se její působení a činnost vztahuje k vrcholovému či výkonnostnímu sportu, tzv. linii A. Proto se o trenérovi v této práci bude dále smýšlet jako o trenérovi výkonnostní a vrcholové úrovně sportovců, tedy o trenérce moderních gymnastek s aspirací na reprezentaci ČR.

Kanadská asociace trenérů (Coaching Association of Canada, 2020) vymezuje kouče jako rodiče, učitele, souseda a etického vůdce ve svém sportovním odvětví. Trenéři pomáhají sportovcům dosáhnout vyšší sportovní úrovně výkonu jak na sportovním poli, tak i mimo něj. Podle asociace, která propaguje etiku, pozitivní postoj a zvyšuje důvěryhodnost a uznání trenérů, směřují trenéři k těmto cílům:

- Povzbuzovat sportovce k aktivitě a radosti.
- Plánovat postupné kroky a vytvářet poutavé aktivity.
- Poskytovat konstruktivní kritiku, která sportovcům pomůže zlepšit jejich výkon.
- Nabízet sportovcům bezpečné prostředí pro jejich rozvoj.
- Naučit sportovce respektovat sebe, ostatní i jejich sport.

Podle Národní soustavy povolání (2017) provádí trenér tyto pracovní činnosti:

- vykonává odborné trenérsko-metodické činnosti při řízení přípravy sportovců,
- vyhledává talentované sportovce,

- vypracovává tréninkové plány pro sportovce,
- vede sportovní reprezentaci v nejvyšších domácích a vrcholných mezinárodních soutěžích.

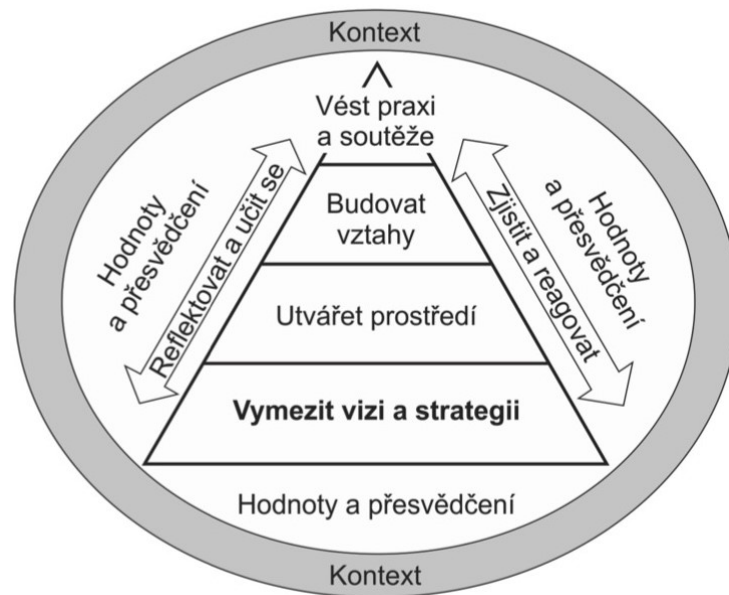
Zde je nutné poznamenat, že na trenéry výkonnostního a vrcholového profesionálního sportu jsou kladeny stále vyšší nároky v oblasti odborných znalostí, vůdcovských a taktických schopností a současně je kladen důraz na jeho pedagogickou odpovědnost. V tréninku se ve vyšší míře uplatňují poznatky z lékařských, psychologických nebo pedagogických oborů, využívají se moderní pomůcky a technologie (Jansa a kol. 2018). Například Národní soustava povolání (2017) k výkonu činnosti požaduje odborné znalosti z psychologie sportu, výhodou jsou teoretické vědomosti z marketingu a reklamy ve sportu nebo ze zdravotní péče.

Náročnost trenérské práce zdůrazňují i další autoři. Podle trojice Janíková, Jůva a Cacek (2019) práci trenéra většinou provází nedostatek času na koncepční práci a další vzdělávání. Jde o povolání především časově velmi náročné a plné nutného obětování (Perič a Dovalil, 2010). Trenéři musí mnohdy, a to hlavně ve vrcholovém sportu, řešit zásadní otázku, zda preferovat potřebný komplexní rozvoj sportovce, nebo jen jeho sportovní úspěchy. Primární orientaci na sportovní úspěchy často podporuje i systém financování, například sportovních center mládeže (Janíková a kol., 2019).

Autoři Martens (2006) a Guthrie (2003) se ve svých publikacích zabývají mimo jiné trenérskou filosofií. Podle Martense (2006) lze o trenérské filosofii uvažovat jako o základních principech nebo nástrojích a pokynech, kterými se trenér řídí při své činnosti. Určuje nejdůležitější hodnoty a pomáhá trenérům se správně rozhodovat ve složitých situacích (Martens, 2006). Guthrie (2003) uvádí devět zásad, které tvoří trenérskou filosofii: být sám sebou, definovat si trenérské cíle, zvolit si pravidla, rozvíjet vztahy se sportovci, jednat organizovaně, kooperovat s ostatními trenéry, pomáhat sportovcům plnit jejich cíle a zvládat stres, soustředit se na celkový obraz.

Evropský rámec sportovního trenérství (Lara-Bercial et al., 2017) vymezil vedení sportovce v přípravě a v soutěži jako hlavní oblast práce trenéra a upřesnil tak šest primárních trenérských funkcí (znázorněné obrázkem č. 6 na další straně), které definují jeho každodenní práci. Cílem je rozvoj výkonnosti sportovců a celkový rozvoj jejich osobnosti.

Obrázek č. 6: Primární funkce trenéra



Zdroj: Janíková, Jůva, Cacek, 2019 (s. 75)

1. **Vymezit vizi a strategii** – trenér ve spolupráci se sportovci a týmy vytváří cíl a strategii opírající se o potřeby a vývoj sportovců. Potřebné kroky k uvedení této strategie a naplnění cíle realizuje v konkrétním sportovním plánu.
2. **Utvářet prostředí** – trenér vytváří optimální podmínky na prostředí, vybavení, pracovní postupy a při vedení dalších zúčastněných trenérů neboť přebírá zodpovědnost za cíle svých svěřenců a celého klubu.
3. **Budovat vztahy** – snahou trenéra je budovat pozitivní a efektivní vztahy se sportovci a širším sportovním kolektivem, kteří jsou součástí sportovního plánu. Zároveň buduje respektující pracovní vztahy s dalšími odpovědnými osobami, jako např. s vedením nebo manažery.
4. **Vést praxi, připravovat a řídit soutěže** – trenér vyhledává vhodné a cílené soutěže pro sportovce, při kterých je řídí a organizuje. Pro rozvoj individuálního a týmového vývoje vytváří další příležitosti k soutěžení (např. kontrolní tréninky nebo závody před významnou sportovní soutěží).
5. **Zjistit situaci a reagovat na ni** – trenér by měl vhodně reagovat a efektivně rozhodovat na události okolních vlivů. Tato schopnost je nezbytná pro plnění funkce trenéra a měla by se průběžně rozvíjet.
6. **Reflektovat a učit se** – trenér hodnotí trénink a soutěže a nalézá způsoby neustálého zlepšování. Na základě vlastního hodnocení a sebereflexe podporuje svůj profesní rozvoj a usiluje o vzdělávání ostatních trenérů.

Těchto šest primárních funkcí vzniklo na základě konzultací a podrobné analýzy stávající literatury i z aktuálně se rozvíjejícího empirického výzkumu. Uvedené funkce se navzájem předurčují a vedou k neustálému zlepšování trenérské práce (Janíková a kol., 2019).

Choutka a Dovalil (1991) stanovili předpoklady, které by měl člověk pro práci trenéra vlastnit. Patří vztah ke sportu, všeobecné vzdělání, potřebné zkušenosti a disponovat vlastnostmi a schopnostmi, jako je vysoká úroveň občanské a sportovní morálky, cílevědomost a houževnatost, tvořivost a přizpůsobivost. Celkový osobnostní profil trenéra je vzorem pro mladé sportovce.

Podle dvojice Lazarové a Uhlířové (2006) je právě v osobnosti trenéra skryto to, co bývá někdy označováno za jisté umění: trénování a výchova sportovců. Mnoho lze nabýt studiem nebo získat skrze zkušenosti, ale aby se vše uplatnilo v interakci trenér - sportovce, k tomu je nutný určitý komplex trenérských vlastností. Osobnost trenéra je podle autorek ohniskem, ve kterém se rozhoduje, zda se vše uplatní v praxi.

### **3.3.3 Typologie osobnosti trenéra a jeho přístupu**

Tato kapitola se zaměří na typologické přístupy, díky kterým lze v teoretické rovině vymezit osobnost trenéra a styl jeho vedení. S typologií se lze setkat v pedagogice i psychologii (např. Jungova typologie osobnosti nebo Eysenckova typologie temperamentu). Podle Jansy a kol. (2018, s. 174) se typologií rozumí *„roztřídění jedinců s podobnými osobnostními rysy nebo tendencemi v jednání (chování) do určitých relativně homogenních skupin.“*

Z psychologického hlediska se typologický přístup stal oblíbeným pro svou jednoduchost a srozumitelnost (Jansa a kol., 2018). S jeho pomocí lze nalézt obecné charakterové a povahové vlastnosti, jimiž se vyznačuje daná osobnost trenéra. Typologické rozlišení jsou ve většině staršího data, přesto neztrácejí na své aktuálnosti a jsou přínosem (Jansa a kol. 2018).

Stránský a Svoboda (In Jansa a kol., 2018) využily Caselmanovu typologii učitelů a na základě jeho poznatků již v roce 1967 formulovaly typy trenérů. V úvahu vzali tři hlediska, kterých se týká hlavní náplň trenérské práce. Už z tehdejší typologie vychází, že trenérská činnost není úzce zaměřená, ale vyžaduje znalosti i mimo daný sport.

1. hledisko: **Vztah trenér – sportovec:**
  - ***Autoritativní typ*** – uzavřený, má sklon k ironii a podceňování druhých, často vyvolává konfliktní situace, svou vůli uplatňuje bez ohledu na názor svěřenců.
  - ***Sociální typ*** – reaguje na názor svěřenců, připouští diskuse, vytváří pohodovou a radostnou atmosféru, při řízení skupiny se obtížněji prosazuje.
  
2. hledisko: **Zaměření trenéra v pedagogických postupech:**
  - ***Vědecko-systematický typ*** – zakládá si na teorii, přístupný novým poznatkům, dokonale promýšlí, umí kombinovat teorii s praxí.
  - ***Empirický typ*** – staví na zkušenostech ze své praxe, podceňuje teorii, spíše konzervativní člověk, dobře vychází s lidmi.
  
3. hledisko: **Způsob řízení sportovce v soutěži:**
  - ***Taktický typ*** – dokonale propracovává postupy, neustále řídí sportovce, vždy informován o soupeři, upozorňuje na aktuální situace.
  - ***Emocionální typ*** – základem je udržení dobré nálady, umí zdravě nabudit a regulovat emoce svých svěřenců.
  - ***Psychologický typ*** – umí pracovat s psychikou svěřence, schopen empatie, dokáže ovlivnit psychické rozpoložení sebe i ostatních, vhodně motivuje.

Další trenérskou typologii, která patří dodnes mezi nejznámější, uvedla dvojice Tutko a Richards v roce 1971. Jejich typologické dělení se týká pěti typů osobností trenéra a jejich přístupu k řízení tréninku.

- **Autoritářský trenér** (tzv. „hard-nosed“ neboli „studený nos“) – disciplinovaný, striktní při dodržování pravidel, vyžaduje poslušnost a dokonalé plnění úkolů, svěřenci nemají možnost vyjádřit se, často vyhrožuje a trestá, neumí navázat přátelský kontakt, u citlivých svěřenců bývá neoblíbený.
- **Intenzivní trenér** (tzv. „driven“ neboli „hnaný“) – podobný autoritářskému typu, není tolik přísný, projevuje více emocí a méně trestá, sám je vždy připraven a popohání ostatní v náročné práci, často dramatizuje situace, stále nespokojený a kritický, mívá až nereálné nároky, čímž svěřence odrazuje.
- **Snadný trenér** (tzv. „easy-going“ neboli „zlehčovatel“) – opak intenzivního trenéra, z ničeho nedělá problém, vždy vystupuje suverénně a rád improvizuje, zakládá si na klidném a otevřeném přístupu, ačkoliv svěřenci cítí volnost, tréninky nebývají efektivní.



- **Přátelský trenér** (tzv. „nice guy“ neboli „oblíbenec / prima chlapík“) – opak autoritářského typu, pružné vedení, zajímá se o jednotlivce a umí je pozitivně motivovat, vytváří uvolněnou atmosféru a stmeluje kolektiv, bývá chápán jako slabší trenér, proto některým nevyhovuje, ačkoli mívá slušné výsledky.
- **Trenér chladný počtář** (tzv. „business like“ neboli „obchodník“) – vzdělaný, pragmatický, a logický, umí pracovat s informacemi a osvědčenými metodami, je organizovaný, vůči svěřencům chybí emoce a zábava, neumí vytvořit přátelskou atmosféru.

Předešlá typologie trenéra a jeho přístupu od autorů Tutko a Richards (1971) se stala inspirací pro typologii trenérských stylů od Martense (2006). Autor do způsobu vedení tréninku zařazuje rozhodování, celkovou organizaci tréninku a způsob koučování. Typy vedení sportovců člení na tři styly:

- **Autoritativní styl** (diktátor) – rozhoduje sám za sebe, téměř nerespektuje názory svěřenců a jejich postřehy, poskytuje minimum samostatnosti a iniciativy, vhodný pro výjimečné situace (když je málo času na rozmyšlenou), v současnosti téměř na ústupu.
- **Kooperativní styl** (učitel) – demokratické vedení, snaží se o vzájemnou spolupráci, připouští názory svěřenců a dává prostor k diskusi, podporuje jednotlivce a smysl pro jejich samostatné a zodpovědné rozhodování, dnes pravděpodobně neoptimálnější styl řízení.
- **Submisivní styl** (opatrovatel) – liberální vedení s lhostejností, schází organizační a vůdcovské schopnosti, poskytuje nedostatek příkazů a informací, často si neví rady, jak vést trénink, a proto je jeho úroveň nízká, trenér se spíše staví do role dohlížejícího.

S výše uvedenými třemi styly způsobu vedení se shoduje i Calley (2001), který rozlišuje: autokratický styl (dělat, jak říkám), demokratický styl (zapojit sportovce do rozhodování) a styl „Laissez fair“. Avšak tento styl není podle autora žádný směr koučování, neboť umožňuje sportovcům dělat si, co chtějí.

Jistě se většina autorů shodne, že žádný trenér by se neměl zaměřit pouze na jeden z trenérských přístupů. Praxe i výzkumy potvrzují, že dosáhnout úspěchu (výsledku) lze často odlišnými přístupy (Jansa a kol. 2018). Každý trenér se svými povahovými rysy a přístupem k vedení přiklání k určitému stylu. Ale právě kvalitní trenér dokáže tyto

styly vhodně kombinovat a rozpozná podle konkrétní situace, kdy je jaký styl potřeba uplatnit. Tento fakt potvrzují i autoři Callej (2001), Martens (2006) Jansa a kol. (2018), podle kterých se trenér obvykle nevymezuje pouze na jeden trenérský přístup. Nej kvalitnější trenér umí využít všech tří stylů a aplikovat je v závislosti na aktuální situaci a potřeb. Je potřeba ale také vzít v úvahu, že úspěšnost určitého typu trenéra je významně ovlivněna konkrétními podmínkami, v nichž pracuje a osobnostními typy svých svěřenců. Smyslem typologií není přesná kvalifikace, ale snaha o vytvoření srozumitelných vzorů pro trenéry, s nimiž by se mohli shodovat podle vlastních projevů, a tím více a lépe rozpoznat svoji trenérskou úlohu (Jansa a kol. 2018).

S tímto názorem se ztotožňuje i autorka práce, neboť každá gymnastka je jiná osobnost a na každou tak platí jiné postupy. Mimo jiné je třeba si uvědomit, že trenér svým způsobem vykazuje hereckou roli, neboť je nucený se někdy přetvařovat a chovat tak, jak vyžaduje situace, ačkoliv mu dané jednání nemusí povahově vůbec sedět. Důležitá je trenérova sebedůvěra, schopnost improvizovat, komunikovat a být psychicky stabilní. Podle Martense (2006) má ideální trenér autoritu, schopnost empatie, dovede vhodně uplatňovat autokratický i demokratický styl vedení a promyšleně rozvíjí dovednosti a schopnosti svých svěřenců. Dokáže jim stanovit vizi a naplánovat cestu k její realizaci.

Nejaktuálnější studijní materiál pro trenérky a trenéry MG (Kapounková a kol., 2017) charakterizují osobnost trenéra rovnicí: umět + chtít + moci = úspěch. Kapounková a kol. (2017) dále definují trenéra MG jako vychovatele, který je autoritativní, přátelský, opravdový, přímý, kompetentní, spravedlivý, se zájmem a entusiasmem. „*Trenér ovlivňuje sebedůvěru, sebekázeň, sebehodnocení, sebeovládání, zodpovědnost, sebeuvědomění a sebeprosazování sportovce*“ (Kapounková a kol., 2017, s. 116). Více se požadavkům na trenéra věnuje kapitola 3.3.5.

Kapounková a kol. (2017) také popisují příčiny jednání funkcionářů, které vedou k předčasnému ukončení sportovní kariéry gymnastek nebo k pokřivení sportovního charakteru. Mezi iniciátory takového jednání řadí rozhodčí, organizační pracovníky i trenéry, jejichž někdy nevybíravé způsoby jednání ovlivňují jak výsledek v soutěži, tak i vlastní morální působení na vývoj a výchovu gymnastek. V subjektivních sportech, jako je MG, by měli být funkcionáři co možná nejobjektivnější (Kapounková a kol., 2017).

### 3.3.4 Sociální role v rámci trenéřské činnosti

Trenéřská činnost kromě vedení sportovce v přípravě a v soutěži zahrnuje i jiné funkce a povinnosti, které od trenéra očekávají nejen svěřenci, ale například i vedení klubu či svazu nebo rodiče. Při výkonu své práce se trenér staví do různých sociálních pozic a z nich vyplývajících rolí.

Sociální roli vysvětluje Slepíčka (2006) jako soubor chování či jednání, které se od jedince na určité pozici očekávají, tzn. že se bude chovat způsobem odpovídající dané pozici a situaci, ve které se ocitne.

Dále v této kapitole jsou popsány odlišné pohledy na role trenéra, nejdříve od zahraničního autora a poté od autorů českých. Z těchto rolí plynou pro trenéry další kompetence (podobně jako z trenéřské typologie), kterými by měly trenérky MG při výkonu své práce disponovat.

Mackenzie (2005) staví sportovního trenéra celkem do čtrnácti nejrůznějších rolí, které by měl zaujmout, aby při své kariéře nebyl omezován. Níže uvedené role jsou v této práci seřazeny abecedně.

- **Hledač údajů** – zajímá se a shromažďuje výsledky z národních a mezinárodních studií zabývajících se problematikou trénování a díky tomu je schopný držet krok s nejmodernějšími metodami tréninku.
- **Ilustrátor** – demonstruje sportovcům dovednosti a předvádí konkrétní prvky, které po nich požaduje, aby se naučili.
- **Instruktor** – řídí jednotlivé činnosti a učí svěřence dovednostem potřebných pro jejich sport.
- **Konzultant znalostí** – může souviset i s rolí poradce. Trenér by měl být připraven, že se ho svěřenci mohou ptát téměř na cokoliv. Například na správné stravování, časté úrazy a zranění, sportovní události z televize. Mohou se zajímat i o témata, která se sportem naopak vůbec nesoúvisí.
- **Mentor** – nese zodpovědnost za zdraví a bezpečnost sportovců vůči jejich rodinám. Během tréninku sleduje, zda je v pořádku a nejví příznaky například dehydratace, úpalu nebo jiného přetížení.
- **Motivátor** – udržuje motivaci svěřenců po celý rok a povzbuzuje v nich pozitivní a zodpovědný přístup.

- **Naslouchač** – sportovci mohou s trenérem řešit své emoční problémy a díky tomu se jim může psychicky velmi ulevit.
- **Organizátor a plánovač** – připravuje tréninkové plány pro každého sportovce a pokud je nadřizený ostatním trenérům, měl by pro ně organizovat školení nebo semináře.
- **Podporovatel** – soutěže a závody jsou pro některé sportovce velmi stresující, ale přítomnost jejich trenéra a jeho psychická podpora jim mohou výrazně pomoci.
- **Přítel** – v průběhu trénování sportovce se vytváří vzájemný osobní vztah, kdy se z trenéra stává přítel. Svěřenci s ním sdílí nejen úspěch, ale mohou se mu také svěřit se svými problémy. Proto je důležitá důvěra, aby se nenarušil vytvořený vztah a zachovala se úcta k trenérovi. Může souviset i s rolí naslouchače.
- **Vzor** – jedna z nejdůležitějších rolí. Trenér by měl jít svěřencům příkladem. Lze očekávat, že se jeho chování budou snažit napodobit. Proto by se trenér měl v přítomnosti svěřence soustředit na slušné chování.
- **Zprostředkovatel** – vyhledá a určuje pro svěřence vhodné soutěže, které jim pomohou dosáhnout cílů pro daný rok.

V soutěži by měl trenér vedle role podporovatele, zaujmout i roli přítele a možná i roli poradce (Mackenzie, 2005). V souvislosti s trenérkou MG, kterou tato práce zkoumá, by autorka k těmto rolím ještě doplnila roli motivátora a naslouchače. Neboť v závodě jde především o mentální stránku. Na vrcholové úrovni z pohledu fyzické připravenosti jsou mezi moderními gymnastky malé rozdíly.

Svoboda (2003) provedl šetření u 226 trenérů I. a II. třídy (studujících při UK FTVS trenérskou školu) a na základě výsledků z praktického výzkumu sestavil šest nejpreferovanějších rolí trenéra.

- **Informátor** – instruuje, vysvětluje, koriguje a reaguje na dotazy svěřenců.
- **Důvěrník** – respektuje osobní problémy svěřenců a je ochoten je diskrétně řešit.
- **Ukázňovatel** – vyžaduje dodržování pravidel, umí si sjednat disciplínu, zasáhnout i potrestat.
- **Motivátor** – průběžně povzbuzuje sportovce k vyšší aktivitě, chválí a odměňuje.
- **Referent** – řešení některých problémů přenechává na vedení oddílu či klubu.
- **Vychovatel** – ovlivňuje osobnost sportovce, nezáleží mu pouze na výkonu.

Jansa a kol. (2018) z hlediska reálných činností trenéra zmiňují čtyři základní role, které souvisí s rozvíjením výkonnosti svěřenců a zároveň pozitivně působí na celkový rozvoj jejich osobnosti. Jedná se o stručnější výčet rolí, než uvádí Svoboda (2003).

- **Instruktor** – vede trénink a podává pokyny v průběhu učení se dovednostem.
- **Stratég** – vede sportovce v soutěži a doporučuje jakou taktiku zvolit.
- **Terapeut** – ovlivňuje tělesné i fyzické stavy svěřenců.
- **Diagnostik** – věcně správně a logicky analyzuje projevy sportovců. Tuto roli považují autoři za důležitou, neboť je nezbytným východiskem pro usměrňování sportovního i osobního vývoje sportovce.

Kapitola nemapuje všechny role trenéra, ale výše uvedený výčet funkcí, které by měla trenérka MG zastávat, je pro účely této práce dostatečný. Klíčové role se u mnohých autorů opakují. V porovnání zmíněných autorů si lze všimnout, že jednotlivé role se liší v pojmenování, ale významově se shodují. Mezi často opakované role patří instruktor, motivátor, vychovatel, přítel nebo organizátor.

Z těchto funkcí vyplývají důležité předpoklady jako vyjadřovací dovednosti, tzn. umět srozumitelně vysvětlit a předvést požadovaný prvek, najít chybu v provedení prvku a konstruktivně ji opravit a najít řešení. Trenér umí zvolit výkonnostní cíle a vytvořit k nim tréninkový plán. Svým přístupem je trenér otevřený komunikaci, schopen povzbuzení a pochvaly, umí naslouchat, poradit a snažit se řešit problémy i mimo sport. Umí jednat s lidmi a svými chováním jít svěřencům příkladem.

Jansa kol. (2018) tvrdí, že rozpoznání nejdůležitějších dimenzí trenérské role je významné, protože role jsou do určité míry naučitelné (s přihlédnutím na osobnost trenéra). Každý trenér bude tedy ovládat jiné role v závislosti na svých osobnostních vlastnostech. Podstatné je, aby zastával předpoklady pro plnění všech potřebných funkcí. V opačném případě by následky mohly vést k profesnímu selhání a dokonce až k neurotizaci svěřence (Jansa a kol. 2018).

### 3.3.5 Předpoklady k výkonu trenérské činnosti

Svoboda (2003) rozlišuje dvě hlavní stránky činnosti trenéra na teoretickou a praktickou (interaktivní). Teoretická stránka činnosti podle autora zahrnuje trenérovo vzdělání, zkušenosti a schopnosti (např. příprava na trénink, hodnocení sportovců, sebevzdělávání). Praktickou stránkou činnosti rozumí samotnou interakci se sportovci,

kde se, při řízení tréninku nebo vedení v soutěži, uplatňují pedagogicko-diagnostické, psychologické a technologické aspekty.

Pro vymezení trenérské profese Schierz, Thiele, Fisher (2006 In Jansa a kol., 2018 a Janíková a kol. 2019) formulovaly specifické trenérské kompetence ve čtyřech oblastech:

- **Systémové kompetence** – týkají se trenérských způsobilostí jednat adekvátně napříč danými systémy a mnohdy i proti nim, tj. v situacích, kdy dochází k tlaku na porušování sportovní etiky. Například v systému vrcholového výkonnostního sportu jde o vztahy se svazy. Pro trenéra z toho vyplývá úloha tyto systémy poznávat, analyzovat a využívat.
- **Věcné kompetence** – skládají se ze schopností trenéra jednat účelně (dosahovat žádoucích výsledků), přiměřeně (s ohledem na předpoklady sportovce), logicky a důsledně (s ohledem na strukturu tréninku a obsahové požadavky).
- **Sociální kompetence** – vymezují trenérovo srozumitelné a odpovědné jednání. Tzn. jednoduché a precizní vyjadřování podpořeno neverbální složkou komunikace. Kromě toho jde také o schopnost empatie a umět naslouchat.
- **Osobnostní kompetence** – spočívají v jednání trenéra vůči sobě samotnému a respektují předešlé skupiny kompetencí.

Z uvedených kompetencí vychází, že významnou součástí trenérské profese je adekvátní sociální jednání, které podle Jansy a kol. (2018) vychází z pedagogické odpovědnosti a ze základních principů sportovní etiky.

Belz a Siegrist (2001) se zabývají klíčovými kompetencemi, jejichž rozvoj považují za nezbytný a celoživotní proces. Mezi klíčové kompetence zahrnují: komunikaci a spolupráci (kooperaci), schopnost řešit problémy a tvořivost (kreativitu), samostatnost a výkonnost, schopnost nést odpovědnost, schopnost přemýšlet a učit se, schopnost zdůvodňovat (argumentovat) a hodnotit. Kovář a Zemanová (2009) vedle komunikace a kooperace řadí mezi klíčové trenérské kompetence dále tyto: organizaci a evidence, řízení a vedení, aplikaci oborově didaktických dovedností, koučování a psychologické aspekty práce.

Kanadská asociace trenérů (2020) poskytuje vzdělávací programy obsahující profesionální a etické standardy na všech úrovních sportu a pomáhá trenérům dosáhnout

nejvyššího hodnocení. V tomto kontextu zmiňuje čtyři základní schopnosti a dovednosti koučování následovně:

- Komunikační a mezilidské dovednosti.
- Nadšení, pozitivní přístup a schopnost improvizace.
- Efektivní vedení a budování vztahu v týmu.
- Řešení problémů a kritické myšlení.

Mouratoglou (2017) ve své publikaci „The Coach“ rozebírá své poznatky z vlastní zkušenosti tenisového kouče. Níže uvedených šest bodů může být inspirativní i pro trenéry z individuálních sportů (jako je MG) a pro jejich úspěšnou práci.

- Preciznost vypracovat strategii.
- Kreativitu, tj. být schopen změnit vyjeté koleje.
- Trpělivost přijmout cestu před vámi a netrpělivost pro trvalou potřebu jít vpřed.
- Cit pro komunikaci, která umožňuje být na jedné vlně s vaším svěřencem a diplomacii ke spojení celého vašeho týmu.
- Zkušenost, abyste se vyhnuli ztroskotání.
- Obrovskou důvěru v sebe, abyste mohli vynaložit dostatečnou sílu k úspěšnému dokončení plánu, jakkoli šílený se může zdát.

Předpoklady k úspěšné práci trenéra jako podklad ke studiu při školení trenérů licence B na UK FTVS sepsali Perič a kol. (2019) ve třinácti bodech takto:

- Být pro svěřence autoritou – ta je tvořena: odborností, didaktickou způsobilostí, osobními vlastnostmi, sportovními zkušenostmi (vlastní sportovní kariéra).
- Vytýčit odpovídající (reálné) cíle.
- Schopnost podněcovat, pracovat s emocemi.
- Prosadit i nepopulární opatření (ale účelné).
- Znalost pedagogické diagnostiky (pozorovací techniky, statistiky aplikací).
- Schopnost modifikovat, improvizovat.
- Sladit zájmy individuální a skupinové.
- Emocionální stabilita.
- Ochota naslouchat autoritám (přijímat podněty od ostatních).
- Organizační schopnosti.
- Potřeba vyniknout.
- Smělost až „dobrodružnost“ (ochota přijímat výzvu a riziko)

- Potřeba permanentního sebezdokonalování.

Jansa a kol. (2018) v závěru své publikace „*Pedagogika sportu*“ shrnuli požadavky na trenérství. Jedná se o čtrnáct doporučení pro práci trenéra, které jsou také prezentovány v rámci trenérské školy na UK FTVS.

- Trenér je modelem člověka „na úrovni“ (lidsky, odborně, morálně).
- Vyžaduje mobilizaci úsilí celé osobnosti sportovce (je nad věci, připouští, že jsou v životě důležitější věci než sport).
- Je schopen empatie, jedná bez předsudků a spravedlivě.
- Buduje u sportovce sebedůvěru a schopnost sebekontroly.
- Pomáhá sportovci zvládnout techniku maximální koncentrace a relaxace.
- Vyjadřuje se jasně, stručně, terminologicky správně. Projev je přátelsky laděný.
- Koriguje krátce, věcně, nejprve zdůrazňuje pozitivní aspekty, pak teprve reaguje na chybu.
- Nepodléhá afektům, sportovce neironizuje a neponižuje.
- Umožňuje sportovci, aby mohl vyjádřit své názory.
- Vyhýbá se rutinnímu vyjadřování, jejichž sdělnost je nulová.
- I po neúspěchu se svěřenci klidně komunikuje, objektivně analyzuje příčiny, snaží se odstranit eventuální depresi či stres.
- Pověřuje sportovce úkoly a vede je k jejich plnění, zdůrazňuje zodpovědnost jedince vůči skupině.
- Je schopen odlišit průběžnou nechuť k systémové práci od přechodné apatie (lhostejnosti) vyvolané únavou.
- Průběžně se zamýšlí nad stylem vlastní práce a odstraňuje problémy.

V souvislosti s výčtem předpokladů pro úspěšnou trenérskou práci vyvstává otázka, zdali existuje „ideální“ trenér. Lze odhadnout, že nikoliv, jelikož každému sportovci vyhovuje jiný přístup, jak už bylo zmíněno v kapitole 3.3.3. týkající se osobnosti trenéra. V tomto odstavci se k ní ale vrátíme, neboť Svoboda (2007) uvádí, že výsledky z výzkumů zabývajících se sestavením ideálního trenéra nejsou vzorové, jelikož popsat lidskou osobnost je nemožné, ale mohou se stát návodnými a užitečnými v praxi.

Dle autorky práce například kompetenční profily odhalují, jaké složky kompetence jsou klíčové a měly by být součástí osobnosti trenéra a jeho práce.



Podobně jako Lazarová a Uhlířová (2006), tak i Perič a Dovalil (2010) chápou povolání trenéra na pomezí vědy a umění. Podle autorů se dobrý trenér „...musí narodit s citem pro situaci, musí mít schopnost řešit problémy, které se v každodenní trenérské práci vyskytnou. Ale především musí pracovat s lidmi, se všemi jeho emocemi, náladami a rozmary, které dělají z člověka jedinečnou bytost. A proto, aby vše mohl zvládnout, je vhodné, pokud disponuje širokou zásobárnou znalostí z mnoha oborů, které mu umožňují racionalizovat jeho rozhodování a jednání při náročné, ale velmi krásné práci“ (Perič a Dovalil, 2010, s. 156).

### **3.4 Metodologie**

Kapitola metodologie se zaměří na způsob výběru použitých metod a jejich zvolené pořadí a návaznost.

#### **3.4.1 Zdroje dat**

Pokud chceme realizovat výzkum, je nutné nejdříve zjistit, jestli se danou problematikou již někdo nezabýval. Možnost využití sekundárních zdrojů ušetří čas i náklady. Nově vytvořená akademická práce by mohla mít význam, jestliže by se jednalo o aktualizaci již uskutečněného výzkumu nebo o porovnání výsledků dvou podobných výzkumů. V opačném případě mohou být data z provedeného výzkumu zastaralá, nepřesná nebo nespolehlivá a nová práce by tak postrádala smysl.

Primární data lze získat realizací vlastního výzkumu. Tento způsob získání dat je především časově ale i finančně náročnější. Na druhou stranu jsou tyto údaje aktuální, je znám jejich původ, a jestliže byl výzkum pečlivě proveden, údaje by měly být validní a reliabilní.

Kompetenčním profilem sportovního trenéra se zabývalo již několik výzkumných akademických prací. U moderní gymnastiky se ale žádný podobný výzkum pravděpodobně nekonal nebo jsou informace těžko dohledatelné. Autorce práce se podařilo vyhledat jen práce týkající se např. sponzoringu různých gymnastických soutěží, pořádání závodů, vedení klubů v návaznosti na fungování ČSMG nebo testování talentů MG.

Vzhledem k tomu, že patrně neexistuje žádný seznam kompetencí, kterými by měl(a) trenér(ka) MG disponovat (kromě výčtu pár kompetencí od Kapounkové a kol.

dohledatelné v kapitole 3.3.3), je třeba využít data z primárních zdrojů ke zjišťování důležitosti daných kompetencí a posouzení jejich existence u trenérek MG. K vytvoření seznamu lze ovšem využít i sekundární data, např. odborné knihy, akademické výzkumné práce, dostupné databáze a jiné spolehlivé zdroje, které se zabývají kompetencemi sportovních trenérů. Tyto zdroje je možné pro potřeby studie využít, ale nutné ověřit.

### **3.4.2 Kvantitativní a kvalitativní metody**

Primární data lze získat použitím metody kvantitativního či kvalitativního charakteru nebo použitím obou metod zároveň. Podle Hendla (2012) slouží kvantitativní metody zpravidla k získání dat od velkého množství respondentů. Májí ale své výhody i nevýhody. Mezi výhody řadí Hendl (2012) možnost zobecnit výsledky, vhodnost použít tento druh výzkumu při zkoumání početných skupin, rychlý a přímočarý sběr přesných dat usnadňující následnou analýzu a vysokou objektivitu a relativní nezávislost výsledků na výzkumníkovi. Nevýhodou podle autora je, že se tato metoda soustředí pouze na testování dané teorie, a ne její rozvoj, opomíná lokální zvláštnosti a příliš zobecňuje data.

Naopak metody kvalitativního charakteru slouží k získání informací od úzkého kruhu respondentů a k prohloubení výsledků výzkumu. Dovolují výzkumníkovi odhalit vzájemné souvislosti a návaznosti (Ferjenčík, 2010). Výsledky z kvalitativních výzkumů se nedají zobecnit ani přenést do jiného prostředí, ale výhodou je, že zohledňují lokální podmínky a souvislosti. Analýza získaných dat je oproti kvantitativním metodám mnohem náročnější a výsledky mohou být výzkumníkem snadněji ovlivnitelné (Hendl, 2012).

Metody kvantitativní a kvalitativní se ve výzkumech často vzájemně doplňují. Nabízí se tedy možnost zvolit jejich kombinaci a využít tak výhod z obou typů těchto metod. Kvantitativní metodu jistě zvolíme, jestliže nás zajímá, jaké důležité kompetence postrádají moderní gymnastky z výzkumného vzorku u svých trenérek MG, a jestliže chceme výsledky generalizovat na všechny moderní gymnastky kategorie seniorek. Pokud chceme získat názory od expertů (trenérů MG), aby doplnili a okomentovali seznam s kompetencemi nebo ověřili platnost těchto kompetencí, zda jsou v praxi opravdu nutné, vybereme kvalitativní metodu. Tato diplomová práce kombinuje obě metody.

### 3.4.3 Výběr metod

Pro získávání názorů od co největšího množství respondentů je dotazník hlavním nástrojem. Autoři Hendl a Remr (2017), Kozel a kol. (2011) rozlišují základní kvantitativní metody dotazování na osobní, písemné, telefonické a elektronické. Každá z těchto jednotlivých metod má své klady a zápory, které je třeba vzít v úvahu.

Jako nejvíce výhodné se jeví písemné dotazování, jehož velkou výhodou je vysoká návratnost odpovědí, pokud výzkumník rozdá a vybere písemné formuláře sám osobně. O něco hůře je na tom s návratností osobní a telefonické dotazování. Velkou nevýhodou obou těchto metod je vysoká časová náročnost sběru dat v porovnání s jinými metodami. Naopak výhodu mají v tom, že respondent může požádat tazatele o ujasnění otázek. Nízká návratnost odpovědí hrozí u elektronického dotazování, ovšem mezi klady patří možnost dobré grafické úpravy, dostatek času na odpovědi a jednodušší vyhodnocení sesbíraných dat (Hendl, Remr, 2017 a Kozel a kol., 2011).

Podle výše vybraných kvantitativních metod a vyzdvihnutí jejich kladů a záporů bylo vybráno dotazování elektronickou formou. Autorka práce nemá možnost osobně rozdat písemné formuláře celému vzorku gymnastek, proto bylo zvoleno dotazování elektronické, aby byl sběr dat tohoto výzkumného souboru jednotný. Bývalé gymnastky tvoří většinu vzorku a je potřeba je tedy kontaktovat online.

V případě kvalitativních metod lze uvažovat o pozorování, ohniskové skupině nebo interview. Během pozorování může pozorovatel sledovat emocionální reakce respondenta a také navázat užší kontakt se zkoumaným prostředím, zanést souvislosti, které mají vliv na názory respondenta. V delším časovém intervalu tak může pozorovatel sesbírat mnoho dat a užitečných poznatků (Hendl a Remr, 2017). Při pozorování práce trenéra MG může pozorovatel ovlivňovat trenérovo chování, v případě zapojení nemůže vědět, co si trenérka ani gymnastky myslí a je možné, že něco přehlédne. Tím pozorovatel ztrácí na své objektivitě. Tuto skutečnost autorka práce vnímá jako nevýhodu, a proto je jednodušší se na informace konkrétně zeptat.

U ohniskové skupiny (odborné diskuse s experty vedené moderátorem) se podle Morgana (2001) dají data získat snadno a rychle. Skupinová interakce umožňuje zúčastněným přijít na nový vhled do problematiky. Nutností je ovšem přítomnost zkušeného moderátora, který od respondentů sbírá názory a usměřňuje jejich interakce

(Morgan, 2001). Nutností je také společná domluva na jednom termínu, což v dnešní době není úplně jednoduché.

Jelikož v této práci nejde o velký počet respondentů, zdá se autorce práce snažší provést rozhovory s každým individuálně a domluvit se s jednotlivci na konkrétním termínu, který jim budou nejvíce vyhovovat. Mezi výhody rozhovorů patří využití osobního kontaktu a možnosti jít v rozhovoru více do hloubky a získat tak zajímavé informace.

Po zvážení kladů a záporů daných metod vyplývající z publikací od autorů Hendla a Remra (2017) a Morgana (2001) se autorka práce rozhodla doplnit kvantitativní metodu elektronického dotazování o pár rozhovorů kvalitativního charakteru s vybranými trenérkami MG.

#### **3.4.4 Zvolené pořadí metod**

Kombinace vybraných metod nabízí dva postupy řešení. V prvním případě předchází elektronické dotazování rozhovorům, tzn. sestavit seznam kompetencí za pomoci studia odborné literatury, výzkumných studií, již vytvořených kompetenčních profilů sportovních trenérů apod., společně s vlastním názorem autorky práce z pozice trenérky II. třídy a bývalé reprezentantky ČR v MG. Vytvořený formulář s kompetencemi by poté moderní gymnastky ohodnotily v elektronickém dotazování. Pravdivost výsledků z dotazování by poté ověřily rozhovory s několika zkušenými trenérkami MG.

Druhý způsob řešení práce upřednostňuje rozhovory před elektronickým dotazováním. Rozhovory by se staly základem pro elektronický formulář s kompetencemi. Díky rozhovorům je možné upravit seznam s kompetencemi a blíže upřesnit popis jednotlivých kompetencí, aby si gymnastky měly pod kompetencemi co představit a snadněji tak formulář vyplnit. V porovnání v prvním postupem, je navíc pravděpodobnější, že formulář bude obsahovat všechny důležité kompetence a nebude tak žádná vynechána. Tato diplomová práce využívá druhou variantu způsobu řešení. Následující kapitola 4 zahrnuje konkrétní popis použitých metod a bližší postup řešení.

## 4 METODIKA PRÁCE

Tato kapitola podrobněji rozebírá výzkumné soubory a metody, které byly v práci použity. Dále se podkapitoly věnují popisu sběru dat a způsobu jejich zpracování.

### 4.1 Výzkumný soubor

K vytvoření kompetenčního profilu trenéra či trenérky MG byly vybrány dva typy výzkumného souboru. Hlavní skupinu výzkumného souboru tvoří moderní gymnastky, jejichž pohled je pro tuto práci klíčový. Vedlejší skupinou jsou samotné kvalifikované trenérky MG. Podrobnější informace a odůvodnění zvolení těchto dvou skupin výzkumného souboru popisují následující podkapitoly.

#### 4.1.1 Moderní gymnastky

Prvním typem výzkumného souboru jsou moderní gymnastky, jejichž názory bylo potřeba získat pro sestavení kompetenčního profilu stěžejně. Pomocí metody záměrného (nenáhodného) výběru vzorku byl vybrán výzkumný soubor složený ze současných moderních gymnastek kategorie seniorek tj. dívky od šestnácti let a starší, a zároveň bývalé moderní gymnastky do roku 2011, které této kategorie dosáhly a neskončily se svou závodní činností již v juniorském věku, tj. před šestnáctým rokem. Výběrový soubor tedy tvořilo 98 závodnic z časového rozmezí deseti let (2011 – 2020). Kohoutek (2010) uvádí akceptovanou návratnost nejméně 60 % a doporučenou návratnost 75 % a více při počtu 51 – 100 osob.

Kategorie seniorek je poslední závodní kategorií v MG, tudíž se předpokládá tréninková zkušenost závodnic s více trenérkami a to především u reprezentantek. Jejich pohled a názory na trenérské vedení svěřenkyň se tak zdají být nejrelevantnější. Hraniční rok 2011 byl zvolen čistě subjektivně, jelikož v tento rok přešly závodnice ročníku 1995, včetně autorky práce, z juniorské kategorie do seniorské. Autorka práce tak mohla snadněji dohledat jména závodnic díky vlastním kontaktům a dokumentům, které si ze své kariéry moderní gymnastky uschovala. Do seniorek přechází gymnastky z nižší kategorie juniorek každým rokem.

Moderní gymnastky od roku 2011 až doposud, roku 2020, byly jmenovitě vyhledávány z výsledkových listin mistrovství České republiky (dále jen MČR) kategorie seniorek.

Na webových stránkách ČSMG autorka práce dohledala oficiální výsledky z MČR pouze v časovém rozmezí od roku 2015 až do současnosti. K dohledání dalších jmen závodnic z kategorie seniorek posloužily autorčiny „archivní“ startovní listiny s výsledky z jednotlivých MČR v období let 2014 – 2011. Každoročně se MČR zúčastnilo přibližně dvacet gymnastek s výjimkou MČR 2018, kdy se počet závodnic snížil k desítce. Dříve se dokonce konala dvě MČR, a to první výkonnostní třídy (I.VT) a mistrovské třídy (MT). MČR I.VT bylo vždy kvalifikačním závodem na MČR MT. Jmenovitý seznam respondentek, gymnastek, zahrnuje oba typy MČR.

#### **4.1.2 Trenérky**

Druhý typ výzkumného souboru tvoří samy trenérky MG. Rozhovory s nimi vedly k úpravě seznamu kompetencí pro elektronický formulář a ke stručnému popisu těchto kompetencí.

Autorka práce se zaměřila na rozhovory s trenérkami druhé a první třídy, která je kompetentní např. k vedení reprezentace. V úvahu byly dále záměrně brány zkušenosti trenérek úspěšných gymnastek, pracovní zkušenosti ze zahraničí nebo trenérky s vlastní závodní zkušeností v roli reprezentantky. Zvolené trenérky byly vybírány příležitostným výběrem, tzn. že byly snadno dostupné. Rozhovory autorka práce uskutečnila nakonec se třemi trenérkami MG. Dvě z nich jsou držitelkami II. trenérské třídy a jedna té nejvyšší úrovně kvalifikace.

## **4.2 Použité metody**

Jako první byl vytvořen seznam kompetencí teoreticky žádoucích pro ideální trenérku MG. Seznam vznikl na základě studia dostupných a důvěryhodných zdrojů, které se zaměřují na trenéry a sportovní manažery obecně. Z odborné literatury bylo čerpáno z publikací týkajících se nároků na trenéra (Jansa a kol., 2018; Perič a Dovalil, 2010) a manažerských kompetencí (Hroník, 2008; Kubeš a kol., 2004). K tvorbě byly také využity akademické práce zabývající se kompetenčními profily ve sportu (Klenerová 2019; Klimeš, 2017; Králík, 2017). Dále byla k sestavení seznamu využita studie požadavků na sportovního kouče od Janáka (2015) a skripta FTVS UK pro školení trenérů licence B (2019). Dalším pomocným nástrojem se staly internetové zdroje jako databáze Národní soustava povolání, Etický kodex sportovního trenéra od ČOV a webové stránky Kanadské trenérské asociace, konkrétně „Coaching basics”.

Za pomoci rozhovorů byl seznam s kompetencemi upravován a jeho finální podoba sloužila k vytvoření elektronického formuláře k dotazování moderních gymnastek. Podle jejich názorů byly ke splnění cíle práce vytvořeny dva kompetenční profily trenérky MG. První kompetenční profil zahrnuje 23 kompetencí a zaměřuje se na často nevyskytující se kompetence u českých trenérek, které moderní gymnastky zároveň ohodnotily jako důležité. Druhý kompetenční profil trenérky obsahuje 21 kompetencí, které jsou podle moderních gymnastek u trenérky MG nejdůležitější.

#### **4.2.1 Rozhovory**

Autorka práce provedla rozhovory se třemi kvalifikovanými trenérkami MG. Podrobnějšímu popisu dotazovaných se věnovala kapitola 4.1.2.

Podle Gavory (2010) dochází během interview k tzv. interpersonálnímu kontaktu. Úspěšnost rozhovoru je podle autora závislá na navázání přátelského vztahu a vytvoření otevřené atmosféry. Autorka práce přednostně oslovila osoby, se kterými již v přátelském vztahu je. Lze tedy říci, že v tomto ohledu měla autorka práce jako tazatelka výhodu.

Jednalo se o neformální rozhovory s trenérkami MG, které byly polostrukturované, tzn. s předem stanovenou základní obsahovou strukturou (viz příloha č. 1). Výhodou těchto rozhovorů je fakt, že tazatel i dotazovaný mohou na připravené otázky volně reagovat. Základem pro rozhovory se stal sestavený seznam s kompetencemi, které by měla trenérka MG pravděpodobně vlastnit.

Hlavním bodem rozhovorů bylo stručně a srozumitelně popsat jednotlivé kompetence, aby jejich význam byl jednoznačný a pro gymnastky pochopitelný, a zároveň seznam s kompetencemi upravit (tzn. rozšířit, zúžit, sloučit některé kompetence v jednu apod.). Před každou domluvenou schůzkou s trenérkou byl předem sdělen cíl rozhovoru a celé diplomové práce. Při schůzce se tak mohlo dojít rovnou k otázkám.

Na začátek každého rozhovoru tazatelka položila úvodní otázky zaměřené na stupeň trenérské licence a dobu, po kterou se dotazované věnují trenérské činnosti. Hlavní část rozhovoru obsahovala otázky na představu ideální trenérky MG a jaké kompetence podle dotazované postrádají české trenérky. Dále měly vyjmenovat 3-5 kompetencí pro skupiny kompetencí: osobnostní charakteristiky, schopnosti a dovednosti, dosažené vzdělání a znalost v oboru a jiné specifické kompetence. Dotazované byl následně

poskytnut seznam vybraných kompetencí. Další otázky pak směřovaly k okomentování a popisu jednotlivých kompetencí. V závěru rozhovoru bylo položeno ještě pár otázek vedoucí k zamyšlení se nad stavem české moderní gymnastiky. Jednalo se například o názor na systém vzdělávání českých trenérů MG, současnou trenérskou situaci nebo příčinu nízké úspěšnosti reprezentantek na mezinárodním světovém poli.

Na základě třech uskutečněných rozhovorů byl vytvořen finální seznam s kompetencemi rozdělených do čtyř skupin dle charakteru kompetence tvořící podklad pro elektronické dotazování.

#### 4.2.2 Elektronické dotazování

K dotazování elektronickou formou byl využit formulář vytvořený skrze Survio.com. Před samotným začátkem vyplňování se respondentkám objevil vstupní text, ve kterém se seznámily s cílem dotazníku, s pokyny k jeho vyplnění, anonymitě a nechybělo poděkování.

Příbová a kol. (1996) doporučují při tvorbě dotazníkového formuláře nejdříve vypracovat jeho obsahovou koncepci. Ta je pro tuto práci zachycena na obrázku č. 7.

**Obrázek č. 7:** Konceptualizace

<b>Identifikace respondentky</b>	aktivní / ukončená činnost moderní gymnastky	} otázky č. 1-3
	reprezentantka ČR	
	trenérka MG	
<b>Hodnocení kompetencí</b>	osobnostní charakteristiky	} otázky č. 4-7
	schopnosti a dovednosti	
	vzdělání, znalost v oboru	
	jiné specifické kompetence	

V úvodu dotazníku byly položeny tři identifikační otázky zjišťující aktivní nebo ukončenou činnost gymnastky, zdali reprezentují či reprezentovaly ČR a jestli se nyní věnují trenérské činnosti.

Hlavní část elektronického dotazníku obsahovala výčet kompetencí rozdělených do čtyř skupin. V každé skupině byly kompetence abecedně seřazeny a stručně vysvětleny, aby gymnastky věděly, co si pod nimi představit. První skupinu tvořily neměnné kompetence osobnostní charakteristiky (rysy a vlastnosti tvořící osobnost). Druhou skupinou byly schopnosti a dovednosti, kterými by měla trenérky MG



disponovat. Do třetí skupiny spadaly kompetence zaměřené na potřebné vzdělání, znalosti v oboru. A poslední skupina se zaměřila na další specifické kompetence jako na „plusové“ profesní požadavky.

Všechny položky ze seznamu kompetencí respondentky hodnotily na Likertově škále podle jejich důležitosti. Příbová a kol. (1996) tvrdí, že u numerické škály respondenti hodnotí velikost například vlastností, schopností či dovedností přidělením určité číselné hodnoty, která je k dispozici, přičemž nezbytně nutné je zřejmé popsání každého hodnotícího stupně, protože respondenti mají rozdílné interpretace pro každý hodnotící stupeň. V této práci půjde o tyto tři stupně: 1 – důležité, 2 – méně důležité, 3 – nedůležité.

Vedle třístupňové škály hodnocení vybíraly gymnastky u každé položky, zda se s danou kompetencí během své gymnastické kariéry setkaly u svých trenérek MG výběrem také ze tří odpovědí: Ano, setkala; Spíše nesetkala; Ne, nesetkala.

### **Pilotáž**

K ověření srozumitelnosti dotazníku byla provedena pilotáž. Dotazník byl rozeslán elektronicky deseti gymnastkám, u kterých si autorka práce byla jistá se zpětnou vazbou a poskytnutím případných připomínek. Na základě pilotáže, byla rozšířena možnost volby odpovědi z původních dvou „ano setkala“ a „ne nesetkala“ ještě navíc o „spíše nesetkala“ s danou kompetencí u své osobní trenérky. Dále bylo upřesněno, jakou trenérku si mají respondentky při hodnocení kompetencí představit, tzn. svou osobní či hlavní trenérku (tedy trenérku, se kterou gymnastky strávily nejvíce času). Nejasnosti plynoucí od respondentek byly z důvodu, že většinu z nich během sportovní kariéry trénovalo více trenérů. Naopak popis jednotlivých kompetencí všechny respondentky velmi ocenily.

### **4.3 Sběr dat**

Provedené rozhovory se třemi kvalifikovanými trenérkami MG se uskutečnily v období od února do března 2020 v Praze a online pomocí video hovorů. Termíny rozhovorů mezi tazatelkou a respondentkou byly předem domluvené. Každý rozhovor probíhal v časovém rozmezí 50-80 minut. Odpovědi respondentek na pokládané otázky byly nahrávány a zároveň na počítači zapisovány podstatné informace. Kompletní přepisy rozhovorů jsou k dispozici v příloze č. 2.

Elektronické dotazování probíhalo na přelomu dubna a května 2020 pomocí online odkazu rozeslaný mezi 98 respondentek prostřednictvím sociální sítě Facebook. Sběr dat probíhal v rozmezí dvou týdnů. Správně vyplněné formuláře poslalo nazpět 70 oslovených moderních gymnastek. Náhled dotazníku poskytnutý od survio.com je k nalezení v příloze č. 3.

#### **4.4 Analýza dat**

Po sběru dat z elektronického dotazování a informací z rozhovorů následovala jejich analýza. K získaným údajům z dotazníku byly použity některé statistické metody (nápomocní byli autoři Sebera, 2015 a Palát, 2016) s využitím počítačového softwaru MS Excel 2011 a Numbers. U každé kompetence byla vypočítána absolutní a relativní četnost všech odpovědí, modus, variační rozpětí a dva vážené aritmetické průměry, díky kterým bylo možné kompetence seřadit a rozdělit do skupin.

První aritmetický průměr rozdělil kompetence do skupin podle důležitosti na důležité a méně důležité. Druhý aritmetický průměr identifikoval kompetence, které moderní gymnastky postrádají u českých trenérek – v práci jsou tyto kompetence označovány jako nedostatkové. Na základě výsledků byly vytvořeny dva kompetenční profily trenérky MG, jeden je složen z 21 kompetencí s nejnižšími hodnotami aritmetického průměru a druhý z 23 kompetencí s hodnotami průměru spadajících do skupin důležité a zároveň nedostatkové kompetence.

## 5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

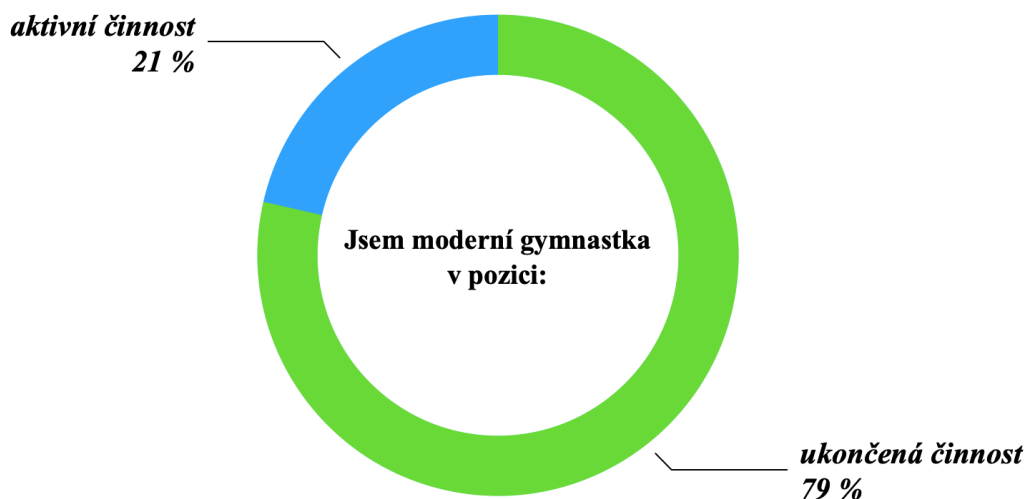
Získaná data z elektronického dotazování jsou v práci prezentovány ve čtyřech částech. První z nich popisuje strukturu respondentek, současných a bývalých moderních gymnastek, jejichž názory byly pro tuto práci zásadní. Druhá a třetí část rozebírá dvojí hodnocení kompetencí gymnastkami pro každou kompetenční skupinu. Poslední část se věnuje sestavení kompetenčního profilu trenérky MG.

Interpretace výsledků z dotazníku je doplněna o názory získané od třech kvalifikovaných trenérek MG, s nimiž byly provedeny rozhovory. Práce se jim samostatně nevěnuje, ale jejich pohledy jsou v textu uvedeny pro zajímavost a pro porovnání s názory gymnastek.

### 5.1 Struktura moderních gymnastek

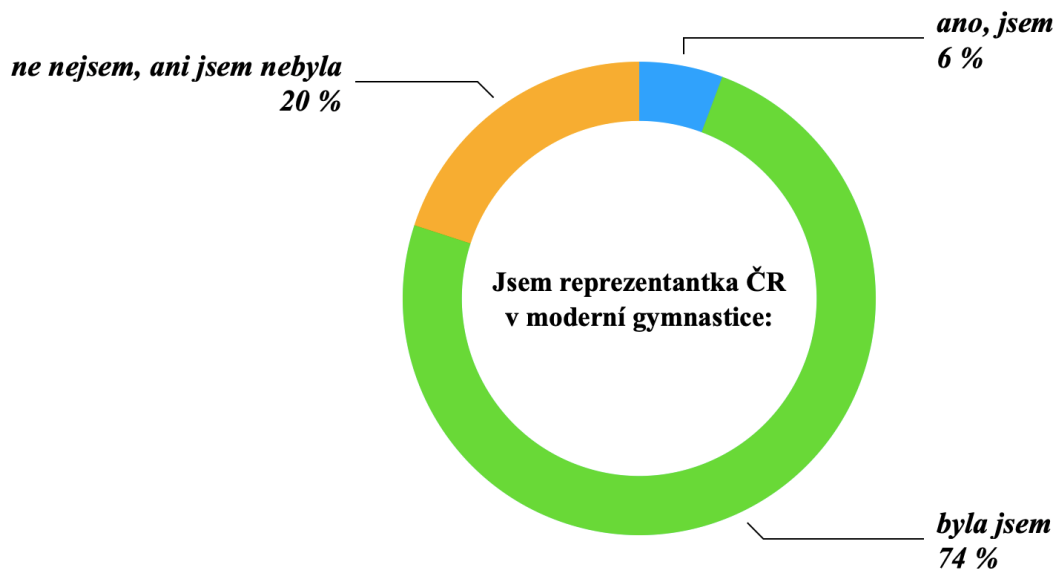
Do elektronického dotazování se zapojilo celkem 75 moderních gymnastek z výběrového souboru 98 moderních gymnastek kategorie seniorek závodících na MČR mezi lety 2011–2020. Pět elektronických formulářů muselo být kvůli chybnému vyplnění vyřazeno. Práce tedy prezentuje data od 70 respondentek. Návratnost správných odpovědí činila 69 %, čemuž odpovídá akceptovaná míra návratnosti podle Kocourka (2010). Dotazování probíhalo anonymně. Gymnastky ve formuláři kromě hodnocení kompetencí odpovídaly na čtyři identifikační otázky, díky kterým bylo možné identifikovat strukturu respondentek. Zastoupení současných a bývalých moderních gymnastek porovnává graf č. 1.

**Graf č. 1:** Zastoupení současných a bývalých moderním gymnastek



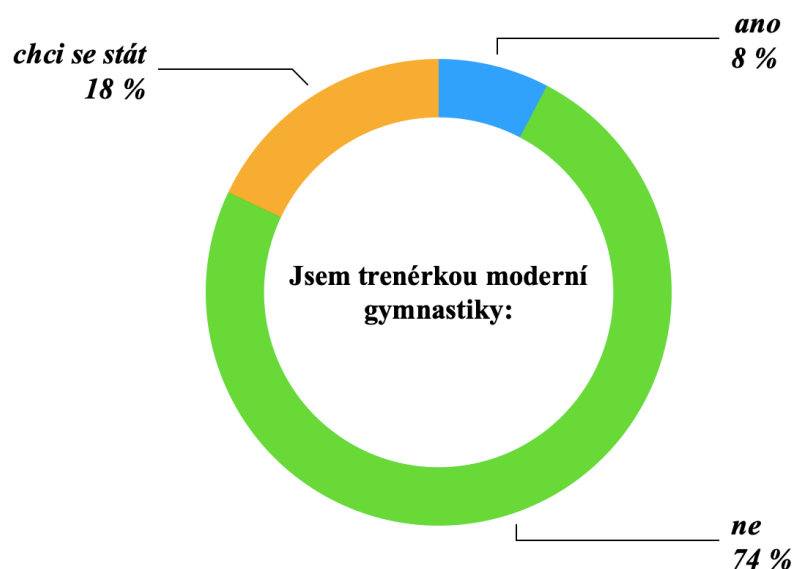
Převaha bývalých moderní gymnastek byla od začátku jednoznačná. Jejich počet činí 55 oproti 15 moderním gymnastkám, které se sportu stále věnují. Jak na tom respondentky byly s reprezentací ČR lze vyvodit z grafu č. 2.

**Graf č. 2:** Členění moderních gymnastek podle reprezentace ČR



Celkem 52 respondentek uvedlo, že byly reprezentantkami ČR, což svědčí o bohatých zkušenostech a pravděpodobně i zajímavých názorech, které se mohly odrazit v hodnocení kompetencí. Z aktivních moderních gymnastek jsou členkami reprezentace pouze 4 respondentky. Zbývajících 14 dotazovaných zaškrtnulo odpověď, že v reprezentaci nejsou nebo nikdy nebyly. Poslední otázka, která se týká rozdělení respondentek, se ptala na jejich osobní trenérskou aktivitu. Odpovědi můžeme vyčíst z grafu č. 3.

**Graf č. 3:** Členění moderních gymnastek jako trenérek MG



Jak vyplývá z grafu č. 3, zastoupení moderních gymnastek jako trenérek je téměř vyrovnaný. Většina, přesně 34, dotazovaných jsou trenérkami MG. Naopak trenérské činnosti se nevěnuje 29 respondentek a trénovat plánuje 7 gymnastek.

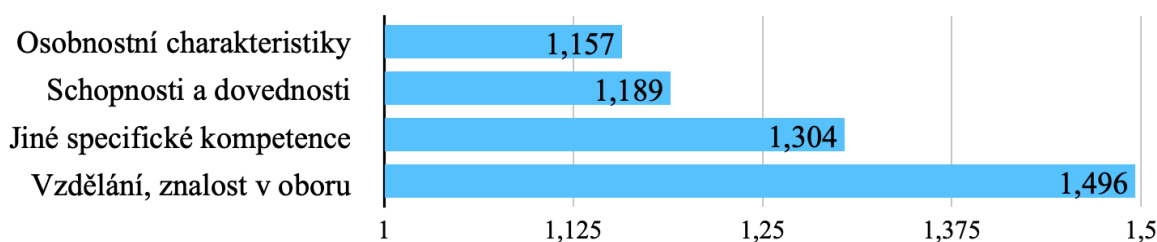
## 5.2 Hodnocení důležitosti kompetencí

Elektronický dotazník, rozeslaný pomocí online odkazu mezi moderní gymnastky, obsahoval výčet celkem 66 kompetencí trenérek MG rozdělených do čtyř skupin. První skupina zahrnovala 18 osobnostních charakteristik, které jsou lidem vrozené a během života zcela neovlivnitelné. Druhou skupinu tvořilo 23 schopností a dovedností, jež lze rozvíjet praxí. Do třetí skupiny, tj. vzdělání a znalost v oboru, spadalo 15 kompetencí mající základ v teorii. Čtvrtá, poslední, skupina se skládala z 10 specifických kompetencí, kterými by trenérka MG mohla také disponovat.

Jak důležitá je každá kompetence obecně pro trenérku MG, posuzovaly respondentky na škále od 1 do 3, kdy hodnota 1 znamenala důležitá kompetence, hodnota 2 méně důležitá a 3 nedůležitá. Aby bylo možné porovnat kompetenční skupiny a jednotlivé kompetence v těchto skupinách, byl vypočítán vážený aritmetický průměr (dále jen VAR) hodnot všech kompetencí zaokrouhlený na tři desetinná místa. Nižší hodnota průměru znamená vyšší důležitost kompetence.

V případě srovnání kompetenčních skupin, jak zobrazuje graf č. 4, přikládají gymnastky nejvyšší význam osobnostním charakteristikám, kterým s velmi nepatrným rozdílem v průměru (0,032) sekundují schopnosti a dovednosti. Nižší důležitost přiřadily respondentky jiným specifickým kompetencím a nejnižší důraz kladly na teoretické vědomosti. Pro respondentky je tedy nejdůležitější osobnost trenéra, kterou zdůrazňují i teoretická východiska.

**Graf č. 4:** Srovnání skupin kompetencí podle důležitosti



Jelikož nás zajímají hlavně důležité kompetence, byla hranice důležitosti stanovena do výše VAR 1,25 (včetně), tj. kompetence s relativní četností odpovědí hodnot 1

nad 75 %. Gymnastky možnost odpovědi důležité volily častokrát, neboť z celkového počtu 66 kompetencí do průměru 1,25 jich spadá 42 (64 %): to je 17 (40 %) kompetencí z osobnostních charakteristik, 15 (36 %) ze schopností a dovedností a po 5 kompetencích (12 %) spadá do obou zbývajících skupin, vzdělání a znalost v oboru a jiné specifické kompetence. V tabulce č. 1 je vidět zastoupení těchto kompetencí pro každou ze čtyř kompetenčních oblastí.

**Tabulka č. 1:** Důležité kompetence podle moderních gymnastek

<b>Osobnostní charakteristiky</b>	<b>Schopnosti, dovednosti</b>	<b>Vzdělání, znalost v oboru</b>
Čestná	Motivování	Přehled v daném sportu
Energická	Umět (po)chválit	Znalosti z výživy ve sportu
Psychicky odolná	Dovednost analyzovat chyby	Znalosti z první pomoci
Důsledná	Dovednost vytvořit tréninkový plán	Znalosti ze sportovního tréninku
Pozitivní	Schopnost učit se novým věcem	Znalosti z psychologie sportu
Spravedlivá	Zpětná vazba gymnastkám	<b>Jiné specifické kompetence</b>
Empatická	Dovednost rozhodovat	Důraz na zdraví
S přirozenou autoritou	Komunikační dovednosti	Individuální přístup
Spolehlivá	Umět vysvětlit	Jde příkladem
Důvěryhodná	Řešení krizových situací	Budování sebedůvěry a schopnosti sebekontroly
Trpělivá	Schopnost odlišit průběžnou nechuť od přechodné apatie	Trenérská praxe
Racionální	Sebereflexe	
Klidná	Schopnost udržet koncentraci svěrenkyně	
Kreativní	Schopnost kooperace	
Sebevědomá	System hodnot	
	Umět naslouchat	
	Zpětná vazba trenérce	

Seznam důležitých kompetencí je v tabulce č. 1 seřazen podle VAR pro interval  $\langle 1; 1,25 \rangle$ . Nejvýše položenou kompetencí v každé skupině je ta s nejnižším průměrem. V případě shody hodnot průměrů rozhoduje četnost odpovědí s hodnotou 1. Pokud u této preference nastala shoda, rozhoduje dále četnost hodnoty 2 a následně četnost hodnoty 3.

Stejným způsobem byly ve skupinách seřazeny kompetence s VAR v intervalu  $(1,25; 3 \rangle$ , resp.  $(1,25; 2,2 \rangle$ , neboť nejvyšší vypočtený průměr byl „pouze“ 2,157 pro „dokončené vysokoškolské vzdělání“. Respondentky přidělovaly kompetencím celkově vysokou důležitost, a proto jsou tyto kompetence, jejichž seznam uvádí tabulka č. 2 na další straně, označeny jako „méně důležité“ kompetence. To znamená,

že z celkového počtu 66 kompetencí z nich 24 (36 %) připadá do „méně důležitých“. Nejvyšší zastoupení (42 %) v nich má oblast vzdělání a znalost v oboru s 10 kompetencemi, 6 kompetencí (21 %) tvoří schopnosti a dovednosti, 5 (21 %) jiné specifické kompetence a pouhé 3 (13 %) osobnostní charakteristiky.

**Tabulka č. 2:** Méně důležité kompetence podle moderních gymnastek

Osobnostní charakteristiky	Vzdělání, znalost v oboru	Jiné specifické kompetence
Upřímná	Znalost choreografie a tanečních stylů	Vlastní sportovní kariéra
Přátelská	Trenérská licence III. nebo II. třídy	Kvalitní prezentace vlastní osoby
Dochvilná	Znalosti z anatomie a fyziologie	Sportovní pedagog
<b>Schopnosti, dovednosti</b>	Znalosti z pedagogiky sportu	Všeobecný rozvoj
Umět vyřešit spor	Dokončené středoškolské vzdělání	Fyzická zdatnost
Kritické myšlení	Trenérská licence I. třídy	
Organizační schopnosti	Znalost angličtiny	
Schopnost přizpůsobit se	Znalost ruštiny	
Schopnost improvizovat	Orientace v marketingu sportu	
Umět předvést	Dokončené vysokoškolské vzdělání	

Tabulka celkového pořadí všech 66 kompetencí seřazených vzestupně podle VAR důležitosti je k nalezení v příloze č. 4. Jak dopadlo hodnocení jednotlivých kompetencí na základě výpočtu několika statistických metod popisují samostatně kapitoly skupin kompetencí 5.2.1 až 5.2.4 včetně konkrétního popisu ke každé kompetenci, který je důležitý pro bližší představu a pochopení jejího významu.

### 5.2.1 První skupina kompetencí

První oblast kompetencí nesoucí pojmenování „Osobnostní charakteristiky trenérky MG“ obsahuje celkem 18 odlišných kompetencí. Jejich níže uvedený výčet je abecedně seřazený:

- **Čestná** (nepodvádí, učí svěřenkyně respektovat sebe, ostatní a jejich sport);
- **Dochvilná** (dodrží časový harmonogram tréninku);
- **Důsledná** (pečlivá, umí dotáhnout věci do konce);
- **Důvěryhodná** (svěřenkyně trenérce věří a cítí, že se jí mohou s čímkoliv svěřit);
- **Empatická** (vnímavá, dokáže se vcítit a porozumět emocím druhých, umí jednat bez předsudků);
- **Energická** (vnitřní motivace a ambice, aktivní přístup k tréninku);

- **Klidná** (umí se ovládat, zachová klid, i když ji někdo rozčílí);
- **Kreativní** (vynalézavá, zkouší nové metody tréninku, vyhýbá se monotónnímu tréninku);
- **Pozitivní** (optimistický přístup, po neúspěchu dokáže motivovat);
- **Přátelská** (kamarádský přístup, připouští diskuse, dokáže odlehčit napjatou atmosféru);
- **Psychicky odolná** (odolná vůči nátlaku a stresu, nepodléhá afektům, gymnastku neuráží);
- **Racionální** (rozumný přístup, jedná s rozmyslem a nenechá se ovlivnit sympatiemi či citovým naléháním);
- **S přirozenou autoritou** (má respekt u gymnastek, rozhodnutí a názory trenérky gymnastky přijímají);
- **Sebevědomá** (sebejistá, věří ve své názory, nebojí se říct svůj názor a prosadit ho);
- **Spolehlivá** (zodpovědná, drží své slovo);
- **Spravedlivá** (není zaujatá, nenadržuje, má vnitřní pravidla, která aplikuje na všechny);
- **Trpělivá** (chápe časovou odlišnost učenlivosti gymnastek);
- **Upřímná** (říká, co si opravdu myslí, jedná bez přetvářky a otevřeně).

Na základě rozhovorů byly některé osobnostní charakteristiky ze seznamu kompetencí vynechány nebo sloučeny v jednu. Např. „kreativní“ a „inovativní“ se spojily pod „kreativní“, z kompetencí „upřímná“ a „otevřená“ byla zachována vlastnost „upřímná“.

Pro všechny kompetence z první skupiny byl vypočítán VAR. Jejich seřazení od nejnižšího aritmetického průměru zachycuje tabulka č. 3 na další straně. V případě shody hodnot průměrů rozhoduje četnost odpovědí s hodnotou 1. Pokud u tohoto parametru nastala shoda, rozhoduje četnost hodnoty 2 a následně hodnoty 3. Dále je v tabulce č. 3 ke každé kompetenci uveden modus (hodnota s nejvyšší četností), který má podle výsledků pro všechny osobnostní charakteristiky známku 1, a míra variability vyjádřená variačním rozpětím, což je rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší hodnotou, tzn. že maximální možné variační rozpětí je 2 (neboli rozdíl mezi hodnotami 1 a 3).



**Tabulka č. 3:** Aritmetický průměr, četnosti, modus a variační rozpětí první skupiny kompetencí

	Osobnostní charakteristiky	VAR	mod.	absolut. četnost			relativ. četnost			var. roz.
				1	2	3	1	2	3	
1.	Čestná	1,014	1	69	1	0	99%	1%	0%	1
2.-3.	Energická	1,043	1	67	3	0	96%	4%	0%	1
2.-3.	Psychicky odolná	1,043	1	67	3	0	96%	4%	0%	1
4.	Důsledná	1,057	1	66	4	0	94%	6%	0%	1
5.-6.	Pozitivní	1,071	1	65	5	0	93%	7%	0%	1
5.-6.	Spravedlivá	1,071	1	65	5	0	93%	7%	0%	1
7.-9.	Empatická	1,086	1	64	6	0	91%	9%	0%	1
7.-9.	S přirozenou autoritou	1,086	1	64	6	0	91%	9%	0%	1
7.-9.	Spolehlivá	1,086	1	64	6	0	91%	9%	0%	1
10.	Důvěryhodná	1,100	1	63	7	0	90%	10%	0%	1
11.	Trpělivá	1,200	1	56	14	0	80%	20%	0%	1
12.	Klidná	1,214	1	55	15	0	79%	21%	0%	1
13.-14.	Racionální	1,229	1	54	16	0	77%	23%	0%	1
13.-14.	Kreativní	1,229	1	54	16	0	77%	23%	0%	1
15.	Sebevědomá	1,243	1	53	17	0	76%	24%	0%	1
16.	Upřímná	1,271	1	51	19	0	73%	27%	0%	1
17.	Přátelská	1,386	1	46	21	3	66%	30%	4%	2
18.	Dochvilná	1,400	1	43	26	1	62%	37%	1%	2

Shodného VAR nejméně s jednou další kompetencí z této skupiny má přesně polovina osobnostních charakteristik. Podle četností z tabulky č. 3 se tyto kompetence shodují i v počtu všech hodnot odpovědí, a proto jsou za sebou seřazeny abecedně. Druhá nejnižší průměr (1,043) získaly „energická“ a „psychicky odolná“, jimž 67 (96 %) respondentek udělilo hodnotu 1 (důležité), hned za osobnostní charakteristikou „čestná“ s průměrem 1,014, která má v celkovém hodnocení kompetencí nejnižší průměr, tedy nejvyšší důležitost, a to i v celkovém pořadí všech kompetencí společně s dalšími dvěma kompetencemi z jiných skupin.

O dvě příčky níže s průměrem 1,071 byly 65krát (93 %) ohodnoceny charakteristiky „pozitivní“ a „spravedlivá“, kterým udělilo známku 1 o jednu respondentku méně než charakteristice „důsledná“ (průměr 1,057). Trojici „empatická“, „spolehlivá“ a „s přirozenou autoritou“ s průměrem 1,086 hodnotilo jako důležité 64 (91%) respondentek. Průměr 1,229 (poslední shodný a pátý nejvyšší v tabulce č. 3) se objevil u „racionální“ a „kreativní“, kterým hodnota 1 byla přiřazena 54krát (77 %).

Není divu, že hranici důležitosti bylo nutné stanovit vysoko, resp. limitovat nízkým aritmetickým průměrem, jelikož více než polovina kompetencí z této skupiny (v pořadí

„čestná“ až „důvěryhodná“) bylo minimálně z 90 % ohodnoceno jako důležité a jejich průměr se pohybuje pouze v intervalu (1,0;1,1>. „Psychickou odolnost“, „optimismus“ (průměr 1,043) a „empatii“ (průměr 1,086), které se umístily mezi sedmi nejvíce preferovanými kompetencemi, uvedly v rozhovorech i kvalifikované trenérky MG, což potvrzuje jejich význam a nutný předpoklad osobnostních vlastností pro kvalitního trenéra. Expertky MG v rozhovorech také zdůrazňovaly „trpělivost“ a „kreativitu“, které podle hodnocení gymnastek s průměry 1,2 a 1,229 dosáhly druhé půlky pořadí osobnostních charakteristik. Je zajímavé, že kompetence „kreativní“ s rozdílem hodnoty 1 i 2 o 19 % zůstala o dvanáct příček za „energická“. Mohla by se očekávat jejich souvislost a tedy i vyšší hodnocení kompetence kreativní, přesto obě patří mezi tzv. důležité kompetence společně s charakteristikou „důvěryhodná“ (průměr 1,1) a „sebevědomá“ (průměr 1,243). Obdobně lze uvažovat o charakteristice „klidná“ (průměr 1,214; 79% četnost 1), která se v porovnání s „psychicky odolná“ (96% četnost 1) zůstala o devět příček níže hned za kompetencí „trpělivá“ (průměr 1,2; 80% četnost 1).

Známkou 3 (nedůležité) byly jako jediné ohodnoceny kompetence „přátelská“ (3krát) a „dochvilná“ (1krát), které se tak řadí mezi tzv. méně důležité kompetence společně s „upřímná“, u níž 19 gymnastek udělilo hodnotu 2. Gymnastky tedy dávají přednost pozitivnímu a racionálnímu přístupu, kdy se trenérka nenechá ovlivnit sympatiemi, má respekt u gymnastek a je odolná vůči nátlaku, před přátelským přístupem, který připouští diskuse a dokáže odlehčit napjatou atmosféru.

### 5.2.2 Druhá skupina kompetencí

Druhá skupina kompetencí s názvem „Schopnosti a dovednosti trenérky MG“ je nejpočetnější, neboť zahrnuje celkem 23 odlišných kompetencí. Podle abecedy seřazené schopnosti a dovednosti z druhé skupiny jsou následující:

- **Dovednost analyzovat chyby** (rozezná chybu a konstruktivně ji opraví);
- **Dovednost rozhodovat** (umí rozhodovat sama za sebe a za svá rozhodnutí nést i následky);
- **Dovednost vytvořit tréninkový plán** (umí zvolit reálné výkonnostní i soutěžní cíle a naplánovat účelné kroky, které vedou k jejich splnění);
- **Komunikační dovednosti** (umí jednat s lidmi, reaguje přiměřeně situaci, srozumitelně sděluje informace a záměry);

- **Kritické myšlení** (nepodléhá prvnímu dojmu nebo sdělení, nepřebírá tradované názory a tréninkové postupy, připouští odlišný pohled);
- **Motivování** (dokáže povzbudit po neúspěchu, nabudit na výkon, motivovat k tréninkům);
- **Organizační schopnosti** (vytváří tréninkový řád, postupuje podle systému, stanovuje a koordinuje činnosti);
- **Řešení krizových situací** (zachová klid ve vypjatých situacích, nepanikaří, jedná racionálně);
- **Schopnost improvizovat** (v nečekaných situacích dokáže včas a vhodně zareagovat);
- **Schopnost kooperace** (spolupráce, ochota podílet se na týmové práci, nechá si poradit);
- **Schopnost odlišit** průběžnou **nechuť** gymnastky k systematické práci **od** přechodné **apatie** (lhostejnosti) vyvolané únavou;
- **Schopnost přizpůsobit se** (věku, výkonnostní úrovni, kategorii gymnastky nebo dané situaci, dokáže změnit své návyky a názory);
- **Schopnost učit se novým věcem** (otevřená moderním metodám a trendům, neustále se vzdělává);
- **Schopnost udržet koncentraci** (soustředěnost) svěřenkyně;
- **Sebereflexe** (průběžně se zamýšlí nad stylem vlastní práce a odstraňuje problémy, umí sama sebe ohodnotit, být sebekritická);
- **Systém hodnot** (schopnost i v napjatých situacích rozlišit, co je správné / špatné);
- **Umět (po)chválit** (ocení výkon, pochválí i za snahu);
- **Umět naslouchat** (umožňuje svěřenkyním vyjádřit své názory, zabývá se věcnými názory druhých);
- **Umět předvést** (zvládá základní gymnastické dovednosti př. manipulace s náčiním, dokáže názorně daný cvik/úkol ukázat);
- **Umět vyřešit spor** (při neshodě navrhuje kompromis, snaží se nerozdělovat, ale stmelit kolektiv);
- **Umět vysvětlit** (srozumitelně se vyjadřuje, aby gymnastka požadované úkoly pochopila);
- **Zpětná vazba gymnastkám** (umí ohodnotit výkon svěřenkyň a vhodně ho interpretovat)

- **Zpětná vazba trenérce** (umí přijmout podněty a názory od ostatních a přínosně je pro sebe vyhodnotit).

Díky rozhovorům byla oblast schopností a dovedností rozšířena o předpoklad „kritické myšlení“, který 51 gymnastek ohodnotilo jako důležité-1, ale podle vypočítaného průměru 1, 271 ji v tabulce č. 4 přísluší až 19. příčka.

Tabulka č. 4 zachycuje seřazení kompetencí druhé skupiny podle VAR, kde nejvýše je umístěna kompetence s nejnižším aritmetickým průměrem. V případě shody hodnot průměrů rozhoduje četnost odpovědí s hodnotou 1, dále četnost hodnoty 2 a 3. Pokud nastala shoda i u těchto parametrů, kompetence jsou za sebou seřazeny abecedně, tedy stejným způsobem jako v předchozí kapitole 5.2.1. Kromě průměru je ke každé kompetenci uvedeno variační rozpětí a modus, který má podle výsledků pro všechny schopnosti a dovednosti hodnotu 1.

**Tabulka č. 4:** Aritmetický průměr, četnosti, modus a variační rozpětí druhé skupiny kompetencí

	Schopnosti a dovednosti	VAR	mod.	abs. četnost			relativ. četnost			var. roz.
				1	2	3	1	2	3	
1.	Motivování	1,014	1	69	1	0	99%	1%	0%	1
2.	Umět (po)chválit	1,057	1	66	4	0	94%	6%	0%	1
3.-4	Dovednost analyzovat chyby	1,071	1	65	5	0	93%	7%	0%	1
3.-4.	Dovednost vytvořit TR plán	1,071	1	65	5	0	93%	7%	0%	1
5.-6.	Schopnost učit se novým věcem	1,100	1	63	7	0	90%	10%	0%	1
5.-6	Zpětná vazba gymnastkám	1,100	1	63	7	0	90%	10%	0%	1
7.-9.	Dovednost rozhodovat	1,129	1	61	9	0	87%	13%	0%	1
7.-9.	Komunikační dovednosti	1,129	1	61	9	0	87%	13%	0%	1
7.-9.	Umět vysvětlit	1,129	1	61	9	0	87%	13%	0%	1
10.-12.	Řešení krizových situací	1,143	1	61	8	1	87%	12%	1%	2
10.-12.	Schopnost odlišit...	1,143	1	61	8	1	87%	12%	1%	2
10.-12.	Sebereflexe	1,143	1	60	10	0	86%	14%	0%	1
13.	Schopnost udržet koncentraci...	1,200	1	56	14	0	80%	20%	0%	1
14.-15.	Schopnost kooperace	1,214	1	57	11	2	81%	16%	3%	2
14.-15.	Systém hodnot	1,214	1	55	15	0	79%	21%	0%	1
16.-17.	Umět naslouchat	1,243	1	54	15	1	77%	22%	1%	2
16.-17.	Zpětná vazba trenérce	1,243	1	54	15	1	77%	22%	1%	2
18.	Umět vyřešit spor	1,257	1	55	12	3	79%	17%	4%	2
19	Kritické myšlení	1,271	1	51	19	0	73%	27%	0%	1
20.	Organizační schopnosti	1,286	1	50	20	0	71%	29%	0%	1
21.	Schopnost přizpůsobit se	1,323	1	47	22	1	67%	32%	1%	2
22.	Schopnost improvizovat	1,386	1	43	27	0	61%	39%	0%	1
23.	Umět předvést	1,471	1	38	31	1	55%	44%	1%	2

Z celkového počtu 23 schopností a dovedností nabývá 12 z nich stejného VAR s jednou nebo dvěma dalšími kompetencemi. Abecední pořadí bylo určeno dovednostem „analyzovat chyby“ a „vytvořit tréninkový plán“, s třetím nejvyšším průměrem 1,071, dále „schopnost učit se novým věcem“ s kompetencí „zpětná vazba gymnastkám“ o průměru 1,1. Tyto čtyři schopnosti a dovednosti byly společně se schopností „motivování“ a „učit se novým věcem“ gymnastkami z 90 % (63krát) a více ohodnoceny jako důležité. Schopnost „motivování“ s nejvyšším průměrem 1,014, který je shodný s osobnostní charakteristikou „čestná“ (z předešlé kapitoly 5.2.1), sekunduje kompetence „umět (po)chválit“ s průměrem 1,057, které hodnota 1 byla udělena o 3 méně, tedy 66krát, než u „motivování“. Z pořadí lze vyvodit, že obě tyto kompetence korespondují s vysokým postavením charakteristiky „pozitivní“ z předchozí kapitoly. Přední příčky „motivování“ a „umět (po)chválit“ se daly očekávat, neboť je zdůrazňuje odborná literatura, jak uvádí teorie, a mezi důležité profesní atributy je v interview zahrnuly také expertky MG včetně „schopnosti učit se novým věcem“.

U trojice kompetencí „dovednost rozhodovat“, „komunikační dovednosti“ a „umět vysvětlit“ s průměrem 1,129 se na hodnotě 1 shodlo 87 % (61) respondentek. Stejný počet názorů hodnoty 1 zaznamenaly také kompetence „řešení krizových situací“ a „schopnost odlišit nechuť od apatie“ s průměrem 1,143. Oběma kompetencím byla 1krát udělena hodnota 3, což ovlivnilo jejich výsledný průměr a pořadí. S hodnotou průměru 1,143 se shoduje také „sebereflexe“, u které o umístění o příčku níže rozhodla nižší četnost hodnoty 1 o jeden názor. Průměr 1,214 se shodoval u dvojice „schopnost kooperace“ a „systém hodnot“, kde pořadí ovlivnil dvou procentní rozdíl hodnoty 1 ve prospěch schopnosti kooperace. Poslední stejný průměr 1,243 se objevil u kompetencí „umět naslouchat“ a „zpětná vazba trenérce“, kterým hodnota 1 byla přiřazena ze 77 % (54krát). Shoda průměrů dvojice „komunikační dovednosti“ a „umět vysvětlit“ nemusí být náhodná, podobně jako „zpětná vazba trenérce“ a „umět naslouchat“, protože tyto kompetence mají k sobě významově blízko, přestože byl v dotazníku uveden jejich podrobnější popis. K výše zmíněným kompetencím se mezi důležité kompetence řadí ještě „schopnost udržet koncentraci svěřenkyň“ (průměr 1,2) ze třinácté příčky.

Je zajímavé, že kompetence „umět vyřešit spor“ (průměr 1,257) se řadí mezi méně důležité kompetence, ale podle četností hodnoty 1 (55krát) se v seznamu posune o dvě příčky výše na šestnácté místo za „systém hodnot“ se stejným počtem četností hodnoty 1

a náležící do důležitých kompetencí. Respondentky se u kompetence „umět vyřešit spor“ nejméně shodly, neboť přiřadily odpověď nedůležité 3krát, tedy nejvíce ze všech schopností a dovedností. K záměně pořadí podle četnosti hodnoty 1 by také došlo v případě schopností „udržet koncentraci svěrenkyně“ (56krát) a „kooperace“ (57krát) ve prospěch schopnosti kooperace. Této kompetenci byla ale přiřazena 2krát hodnota 3 oproti žádné u schopnosti udržet koncentraci svěrenkyně. Mezi další méně důležité kompetence, které nebyly v této kapitole ještě popsány, patří „organizační schopnosti“ (průměr 1,271), „schopnost přizpůsobit se“ (průměr 1,323), „schopnost improvizovat“ (průměr 1,386) a „umět předvést“ (průměr 1,471).

### 5.2.3 Třetí skupina kompetencí

Třetí oblast kompetencí označovaná jako „Dosažené vzdělání a znalost v oboru trenérky MG“ čítá celkem 15 vědomostně založených předpokladů. Abecední výčet kompetencí třetí skupiny zní:

- **Dokončené středoškolské vzdělání** (s maturitou);
- **Dokončené vysokoškolské vzdělání;**
- **Orientace v marketingu sportu** (propagace, reklama, public relation);
- **Přehled v daném sportu** (znalost pravidel moderní gymnastiky, systém soutěží, aktuální dění);
- **Trenérská licence I. třídy;**
- **Trenérská licence III. nebo II. třídy;**
- **Znalost angličtiny** (komunikační úroveň);
- **Znalost ruštiny** (komunikační úroveň);
- **Znalost choreografie a tanečních stylů;**
- **Znalosti z anatomie a fyziologie;**
- **Znalosti z pedagogiky sportu;**
- **Znalosti z první pomoci;**
- **Znalosti z psychologie sportu;**
- **Znalosti z výživy ve sportu;**
- **Znalosti ze sportovního tréninku.**

Všechny kompetence ze třetí skupiny jsou v tabulce č. 5 (na dalším listě) seřazené vzestupně podle VAR. Oproti předchozím dvou skupinám kompetencí se respondentky nejvíce rozcházely v názorech. U více jak dvou třetin kompetencí je variační rozpětí

rovno 2, jako nedůležité-3 byly kompetence ohodnoceny celkem 74krát. Třetině kompetencí byla nejčastěji udělena hodnota 2 (modus roven 2). Aritmetické průměry jsou v porovnání s předchozími dvěma skupinami vyšší, pouze třetina kompetencí má nižší průměr než 1,25 a řadí se tak mezi důležité kompetence.

**Tabulka č. 5:** Aritmetický průměr, četnosti, modus a variační rozpětí třetí skupiny kompetencí

	Vzdělání, znalost v oboru	VAR	mod.	abs. četnost			relativ. četnost			var. roz.
				1	2	3	1	2	3	
1.	Přehled v daném sportu	1,014	1	69	1	0	99%	1%	0%	1
2.-3.	Znalosti z výživy ve sportu	1,114	1	63	6	1	90%	9%	1%	2
2.-3.	Znalosti z první pomoci	1,114	1	62	8	0	89%	11%	0%	1
4.	Znalosti ze sportovního tréninku	1,143	1	60	10	0	86%	14%	0%	1
5.	Znalosti z psychologie sportu	1,171	1	59	10	1	84%	15%	1%	2
6.	Znalost choreografie a taneč. stylů	1,329	1	47	23	0	67%	33%	0%	1
7.-8.	Trenér. licence III. nebo II. třídy	1,400	1	43	26	1	62%	37%	1%	2
7.-8.	Znalosti z anatomie a fyziologie	1,400	1	43	26	1	62%	37%	1%	2
9.	Znalosti z pedagogiky sportu	1,486	1	38	30	2	54%	43%	3%	2
10.	Dokončené středoškol. vzdělání	1,714	1	31	28	11	44%	40%	16%	2
11.	Trenérská licence I. třídy	1,757	2	25	37	8	36%	53%	11%	2
12.	Znalost angličtiny	1,814	2	20	43	7	29%	61%	10%	2
13.	Znalost ruštiny	1,829	2	20	42	8	29%	60%	11%	2
14.	Orientace v marketingu sportu	2,000	2	13	44	13	18,5%	63%	18,5%	2
15.	Dokončené vysokoškol. vzdělání	2,157	2	10	39	21	13%	56%	30%	2

„Přehled v daném sportu“ s průměrem 1,014 téměř jednohlasně zvítězil a patří mezi nejvyšší, tedy nejdůležitější kompetence, společně s charakteristikou „čestná“ a se schopností „motivování“ (popsané v předešlých dvou kapitolách). Druhou a třetí příčku zaujímají „znalosti z výživy ve sportu“ a „z první pomoci“ se shodným průměrem 1,114, kde o pořadí rozhodla vyšší četnost hodnoty 1 ve prospěch znalostí z výživy ve sportu, ačkoliv této kompetenci byla přiřazena jednou hodnota 3. Do pětice důležitých kompetencí spadají dále „znalosti ze sportovního tréninku“ (průměr 1,143) a „znalosti z psychologie sportu“ (průměr 1,171). Stejného průměru 1,4 dosáhly „trenérská licence III. nebo II. třídy“ a „znalosti z anatomie a fyziologie“, které zaujímají v pořadí střed tabulky a dle průměru tak náleží do skupiny méně důležitých kompetencí. Za ně se s průměrem 1,486 vzápětí řadí „znalosti z pedagogiky sportu“.

Dalších šest méně důležitých kompetencí jsou z pohledu moderních gymnastek celkově nejhůře hodnocenými kompetencemi. Jejich průměry přesáhly hodnotu 1,7 a dvě z nich dosáhly i na průměr 2. „Trenérská licence I. třídy“ která se s průměrem 1,757 umístila o čtyři příčky níž než „trenérská licence III. nebo II. třídy“, byla ohodnocena známkou 1

o 26 % méně a hodnotou 3 o 10 % více než „trenérská licence III. nebo II. třídy. Cizím jazykům (s průměry 1,814 pro angličtinu a 1,829 pro ruštinu) byla hodnota 1 přiřazena z 29 %. Respondentky cizím jazykům nejčastěji přiřazovaly hodnotu 2, „znalost angličtiny“ z 61 % a „znalost ruštiny“ o procento méně. Kompetence „orientace v marketingu sportu“, s průměrem rovným dvěma, získala nejvyšší četnost hodnoty 2 (63 %) mezi všemi 66 kompetencemi. Nejhorše hodnocenou kompetencí se stala „dokončené vysokoškolské vzdělání“ (průměr 2,157). Četnost hodnoty 3 byla vysokoškolskému vzdělání udělena z 30 % (nejvyšší ze všech), naopak hodnoty 1 jen z 10 % (nejnižší ze všech). Podle hodnocení je tedy zřejmé, že gymnastky nepřikládají vzdělání velkou váhu oproti názorům dotazovaných kvalifikovaných trenérek MG v rozhovorech.

Expertky považují za důležité, aby trenér, který se profesionálně věnuje sportu, měl ke své činnosti potřebné vzdělání a ve svém oboru se trenéři MG kontinuálně zdokonalovali skrze národní i mezinárodní semináře, kurzy apod. Zároveň všechny vnímají stejně skutečnost, že vzdělávání trenérů MG je výrazně nedostatečné. Tento fakt, jde i ruku v ruce s trenérskou licenci. Podle expertky 1 je v současném systému vzdělávání rozdíl ve výuce MG mezi II. třídou a I. třídou minimální. Chybí rekvalifikace trenérů MG (školení pouze na nová pravidla ze strany svazu nestačí), chybí kvalitní školení MG a informovanost o mezinárodním vývoji sportu a výuka školitele ze zahraničí. V ČR je dostatek trenérek MG, ale málo aktivních s I. i II. trenérskou třídou. Mnoho trenérek skončilo kvůli ztrátě motivace nebo vzhledem k dlouhodobě nepříznivé situaci ČSMG. V české MG by prospělo podporovat vstup zkušených závodnic do tréninkového procesu v roli trenérek. V zahraničí zkušené končící reprezentantky a gymnastky navazují trenérstvím na svou závodní kariéru a pod vedením starších zkušených trenérek přináší do sportu inovaci.

Kvalifikované trenérky MG se naopak při jmenování důležitějších kompetencí pro dané skupiny kompetencí, shodly s respondentkami na perfektním ovládnutí pravidel MG, na znalostech z výživy ve sportu a z psychologie sportu. Expertky 2 a 3 uvedly znalosti z pedagogiky, neboť trenéři MG se staví do role učitele sportu, kteří pracují se svými svěřenkyněmi od nízkého věku, denně s nimi tráví čas, mladé gymnastky utváří a předává jim hodnoty, které by sám měl mít. Expertka 3 dále zmínila znalosti z anatomie a fyziologie a expertka 1 znalosti tanečních technik. Oproti hodnocení



gymnastek se rozcházejí v názorech na dokončené vysokoškolské vzdělání, které expertka 2 vnímá jako velké plus, protože svědčí o osobnostních rysech trenéra MG.

#### 5.2.4 Čtvrtá skupina kompetencí

Do čtvrté skupiny kompetencí pojmenované jako „Jiné specifické kompetence trenérky MG“ spadá celkem 10 různých předpokladů. Poslední skupinu dle abecedy tvoří následující kompetence:

- **Budování sebedůvěry sportovce a schopnosti sebekontroly** (nepodceňuje, povzbuzuje, vede svěřenkyně k vlastní zodpovědnosti);
- **Důraz na zdraví** (vedle důrazu na výkon a výsledek neopomíná důležitost regenerace, dbá na výživu a pitný režim gymnastek);
- **Fyzická zdatnost** (kondice, trenérka sama sportuje);
- **Individuální přístup** (chápe, že každá gymnastka je jiná);
- **Jde příkladem** (svým chováním je vzorem pro své svěřenkyně, modelem člověka "na úrovni" lidsky, odborně i morálně);
- **Kvalitní prezentace vlastní osoby** (úprava zevnějšku, neverbální komunikace, gestikulace);
- **Sportovní pedagog** (není pouze trenérkou MG, vytváří všeobecný zájem k pohybu);
- **Trenérská praxe;**
- **Vlastní sportovní kariéra** (sama se věnovala MG na závodní úrovni);
- **Všeobecný rozvoj** (pomáhá svěřenkyním rozvíjet se i v jejich osobním životě).

I poslední skupina kompetencí je v tabulce č. 6 (z následující strany) seřazena od nejnižšího VAR, který se v porovnání s předchozími třemi kapitolami neshoduje u žádné z těchto specifických kompetencí. Přesně polovina z nich s průměrem menší než 1,15 připadá mezi tzv. důležité kompetence a druhá polovina s průměrem v intervalu (1,4;1,7) mezi tzv. méně důležité kompetence. Tomuto rozdělení odpovídá i míra variability, resp. variační rozpětí, které je z poloviny rovno 1 a z poloviny 2, ačkoliv modus má z 85 % hodnotu 1.

**Tabulka č. 6:** Aritmetický průměr, četnosti, modus a variační rozpětí čtvrté skupiny kompetencí

	Jiné specifické kompetence	VAR	mod.	abs. četnost			relativ. četnost			var. roz.
				1	2	3	1	2	3	
1.	Důraz na zdraví	1,029	1	68	2	0	97%	3%	0%	1
2.	Individuální přístup	1,043	1	67	3	0	96%	4%	0%	1
3.	Jde příkladem	1,057	1	66	4	0	94%	6%	0%	1
4.	Budování sebedůvěry a sebekontroly	1,071	1	65	5	0	93%	7%	0%	1
5.	Trenérská praxe	1,143	1	61	8	1	87%	12%	1%	2
6.	Vlastní sportovní kariéra	1,443	1	43	23	4	61%	33%	6%	2
7.	Kvalitní prezentace vlastní osoby	1,500	1 a 2	35	35	0	50%	50%	0%	1
8.	Sportovní pedagog	1,514	1	35	34	1	50%	49%	1%	2
9.	Všeobecný rozvoj	1,543	1	35	32	3	50%	46%	4%	2
10.	Fyzická zdatnost	1,700	2	25	41	4	36%	58%	6%	2

První čtyři kompetence, jejichž průměry se mezi sebou liší pouze v desítkách setin, byly z více jak 90 % respondentkami ohodnoceny jako důležité-1 a v pořadí všech kompetencí patří mezi prvních patnáct (viz příloha č. 4).

Prvenství specifické kompetence „důraz na zdraví“ (průměr 1,029) nemusí být náhodný, neboť koresponduje s druhým nejvyšším postavením odborné kompetence „znalosti z výživy ve sportu“ a „z první pomoci“ popsané v předešlé kapitole 5.2.3. Obdobně lze uvažovat u kompetence „budování sebedůvěry sportovce a schopnosti sebekontroly“, která je významově blízká vítězné schopnosti „motivování“ z druhé skupiny kompetencí. U specifické kompetence „individuální přístup“ (průměr 1,043), která by teoreticky mohla souviset se „schopností přizpůsobit se“, (z kapitoly 5.2.1 stejně jako „motivování“) už takto uvažovat nelze. Pro „individuální přístup“ udělilo hodnotu 1 o 35 % více a pro hodnotu 2 o stejné procento méně respondentek než pro „schopnost přizpůsobit se“, která skončila (s průměrem 1,323) třetí od konce v pořadí druhé skupiny kompetencí (viz tabulka č. 4). Kompetence „jde příkladem“, která dle průměru 1,057 obsadila třetí příčku mezi specifickými kompetencemi a mezi všemi 66 kompetencemi příčku devátou, byla uvedena také každou dotazovanou trenérkou MG v interviewu.

Překvapením je v tabulce č. 6 umístění „trenérská praxe“ na páté příčce s průměrem 1,143 před „vlastní sportovní kariérou“, jejíž průměr je o 0,3 vyšší. „Vlastní sportovní kariéře“ byla hodnota 1 přidělena 43krát (61 %) a 4krát hodnota 3 (6%) oproti „trenérské praxi“ s vyšší četností hodnoty 1 o 26 % (tedy 87 %) a pouze jednou

hodnota 3. Specifické kompetenci „vlastní sportovní kariéra“ patří v celkovém hodnocení všech kompetencí až 54. příčka oproti „trenérské praxi“ z 30. příčky.

Expertky MG pokládají také za důležité, aby trenérky MG pomáhaly gymnastkám se rozvíjet nejen z fyzického hlediska, ale i duševního. Zároveň jim mají být oporou i v jejich mimosportovním životě. Tyto předpoklady zastupují kompetence „všeobecný rozvoj“ a „sportovní pedagog“, kterým respondentky udělily z 50 % hodnotu 1. Hodnota 3 byla udělena 1krát pro „sportovní pedagog“ a 4krát pro „všeobecný rozvoj“. S průměry 1,514 a 1,543 se tak řadí mezi předposlední specifické kompetence. Poslední příčka specifických kompetencí náleží „fyzické zdatnosti“ (průměr 1,7), která byla nejčastěji, 41krát (58 %), hodnocena známkou 2 a 4krát (6 %) i známkou 3.

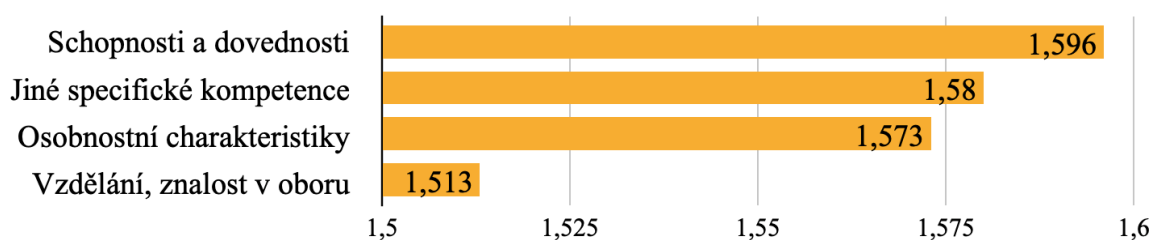
### **5.3 Hodnocení nedostatkových kompetencí**

Kromě udělování důležitosti jednotlivým kompetencím, posuzovaly respondentky také existenci každé kompetence u jejich osobní či hlavní trenérky MG výběrem jedné ze tří odpovědí: 1. ano, setkala; 2. spíše nesetkala a 3. ne, nesetkala jsem se s danou kompetencí u své trenérky MG.

Aby bylo možné vypočítat vážený aritmetický průměr a další statistické charakteristiky i u tohoto hodnocení, byla jednotlivým odpovědím přiřazena stupnice hodnot 1 (pro odpověď: ano, setkala) až 3 (pro odpověď: ne, nesetkala), ačkoliv dotazník číselnou stupnici neuvádí. Jak už bylo v práci ukázáno, s pomocí VAR lze porovnat skupiny kompetencí a jednotlivé kompetence v těchto skupinách. Čím vyšší je hodnota průměru, tím častěji kompetence chybí českým trenérkám MG.

Pokud mezi sebou porovnáme skupiny kompetencí, jak zobrazuje graf č. 5 z následující strany, zjistíme, že jsou hodnoty průměru dost vyrovnané. Gymnastky u svých trenérek nejvíce postrádají schopnosti a dovednosti, které (jak ukázala kapitola 5.2) považují za druhou nejdůležitější oblast kompetencí hned po osobnostních charakteristikách. Rysy a vlastnosti osobnosti jsou zde v pořadí třetí za specifickými kompetencemi. Dosažené vzdělání a teoretické znalosti považují respondentky dle průměru za nejméně nedostatkové.

**Graf č. 5:** Srovnání skupin kompetencí podle nedostatkových kompetencí



Ke zjištění kompetencí, které z pohledu moderních gymnastek postrádají české trenérky, byl stanoven spodní limit VAR 1,6. Spadají sem kompetence, jejichž součet negativních odpovědí „spíše nesetkala“ a „ne, nesetkala“ je nadpoloviční oproti kladné odpovědi „ano, setkala“ (tzn.  $2+3>1$ ). Pro tyto kompetence se v práci používá označení „nedostatkové“ či „nedostatečné“. Podle tabulky č. 7 sem spadá přesně polovina, tedy 33 kompetencí: a to 11 (33 %) schopností a dovedností, dále 10 (30 %) osobnostních charakteristik, což je více jak polovina z celkového počtu 18 kompetencí z této oblasti, a po 6 kompetencích připadá zároveň (37 %) do skupin vzdělání a znalost v oboru a jiné specifické kompetence.

**Tabulka č. 7:** Přehled nedostatkových kompetencí českých trenérek podle gymnastek

Osobnostní charakteristiky	Schopnosti, dovednosti	Vzdělání, znalost v oboru
Klidná	Schopnost odlišit nechuť od apatie	Znalosti z výživy ve sportu
Důvěryhodná	Sebereflexe	Znalosti z psychologie sportu
Empatická	Umět naslouchat	Orientace v marketingu sportu
Psychicky odolná	Zpětná vazba trenérce	Znalosti z anatomie a fyziologie
Přátelská	Schopnost přizpůsobit se	Znalosti z pedagogiky sportu
Pozitivní	Kritické myšlení	Znalosti z první pomoci
Trpělivá	Motivování	<b>Jiné specifické kompetence</b>
Racionální	Řešení krizových situací	Všeobecný rozvoj
Spravedlivá	Umět vyřešit spor	Důraz na zdraví
Kreativní	Komunikační dovednosti	Fyzická zdatnost
	Schopnost kooperace	Sportovní pedagog
		Individuální přístup
		Budování sebedůvěry a sebekontroly

Nedostatkové kompetence (dále jen NK) jsou v tabulce č. 7 seřazený podle VAR, kde nejvýše je umístěna kompetence s nejvyšším průměrem. V případě shody hodnot průměrů rozhoduje četnost odpovědi s hodnotou 3 a dále hodnoty 2. Hodnotám průměru odpovídá interval  $\langle 1,6; 3 \rangle$ , resp.  $\langle 1,6; 2,2 \rangle$ , jelikož nejvyšší dosažený průměr byl 2,114 pro „znalosti výživy ve sportu“, inklinující k odpovědi „spíše nesetkala“ (hodnota 2). Podle moderních gymnastek postrádají české trenérky nejvíce znalosti výživy ve sportu,

což není překvapující vzhledem k nárokům na estetiku, kterou sport vyžaduje. 43 % respondentek uvedlo, že se s těmito znalostmi spíše nesetkaly a 34 % se nesetkalo dokonce vůbec (relativní četnosti vychází z tabulky č. 11 z kapitoly 5.3.3).

Naopak zastoupení kompetencí, se kterými se gymnastky z většiny setkaly a podle nichž tak jimi trenérky MG z většiny disponují, zobrazuje tabulka č. 8. Kompetence jsou v seznamu seřazeny sestupně, tedy stejně, jak je popsáno v předchozím odstavci.

Kompetencím z tabulky č. 8 odpovídá VAR v intervalu  $<1; 1,6$ ). Nejvyšší zastoupení (37 %) mají schopnosti a dovednosti s 12 kompetencemi, 9 kompetencí (27 %) tvoří vzdělání a znalost v oboru, 8 (24 %) osobnostní charakteristiky a pouze 4 (12 %) jiné specifické kompetence. Seznam kompetencí z tabulek č. 7 a 8 spadajících do jednotlivých kompetenčních skupin, jsou s konkrétním popisem jejich významu k dohledání v kapitolách 5.2.1. až 5.2.4.

**Tabulka č. 8:** Přehled kompetencí, jimiž české trenérky podle většiny gymnastek disponují

Osobnostní charakteristiky	Schopnosti, dovednosti	Vzdělání, znalost v oboru
Upřímná	Schopnost učit se novým věcem	Znalosti ze sportovního tréninku
Dochvilná	Systém hodnot	Znalost angličtiny
Čestná	Dovednost vytvořit tréninkový plán	Znalost choreografie a tanečních stylů
Spolehlivá	Umět (po)chválit	Znalost ruštiny
Energická	Umět předvést	Dokončené vysokoškolské vzdělání
Důsledná	Organizační schopnosti	Trenérská licence I. třídy
Sebevědomá	Schopnost improvizovat	Trenérská licence III. nebo II. třídy
S přirozenou autoritou	Schopnost udržet koncentraci svěřenkyň	Přehled v daném sportu
	Zpětná vazba gymnastkám	Dokončené středoškolské vzdělání
	Dovednost rozhodovat	<b>Jiné specifické kompetence</b>
	Dovednost analyzovat chyby	Jde příkladem
	Umět vysvětlit	Kvalitní prezentace vlastní osoby
		Vlastní sportovní kariéra
		Trenérská praxe

V souvislosti s rozhovory, které byly vedeny se třemi kvalifikovanými trenérkami MG, je třeba se zastavit nad specifickou kompetencí „vlastní sportovní kariéra“, se kterou má podle výsledků z dotazníku zkušenost u svých trenérek většina moderních gymnastek. Naopak všechny tři dotazované expertky na MG v otázce, jaké kompetence postrádají české trenérky, uvedly, že dostatečná osobní zkušenost s MG často chybí. Podle expertky 1 úspěšný trenér nemusel být nutně úspěšný sportovec, přesto vlastní prožitek

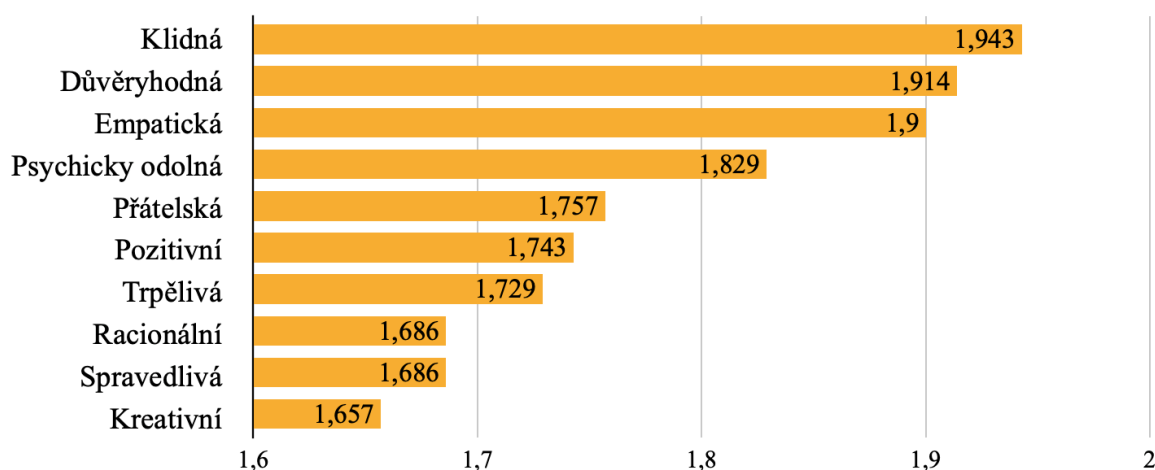
sportu je pro trenérku MG nepostradatelný. Bez představy pohybu tak, jak jej člověk cítil, učil se jej a prováděl ho, lze těžko předávat jiným rady a návody.

Hodnocení jednotlivých NK, tedy kompetencí, s nimiž se moderní gymnastky z většiny u svých trenérek nesetkaly, resp. spíše nesetkaly, popisují na základě výpočtu několika statistických metod, samostatně kapitoly skupin kompetencí 5.3.1 až 5.3.4. Naopak kompetence, jimiž české trenérky podle většiny moderních gymnastek disponují, popisuje příloha č. 5 v tabulkách se statistickou charakteristikou pro každou oblast kompetencí. Celkového pořadí všech 33 NK seřazených sestupně podle VAR je k dispozici v příloze č. 4.

### 5.3.1 První skupina kompetencí

První oblast nedostakových kompetencí českých trenérek MG čítá 10 osobnostních charakteristik. Graf č. 6 zobrazuje jejich seřazení od nejvyššího VAR. Při shodě průměrů rozhodují četnosti hodnot 3 a dále 2, jak už bylo v práci několikrát zmíněno. Shodný průměr 1,686 byl zde shledán u charakteristik „racionální“ a „spravedlivá“, kterým zároveň přísluší stejné četnosti všech hodnot, a tak bylo jejich pořadí určeno abecedně. „Racionální“ chápána jako rozumný přístup trenérky, která jedná s rozmyslem a nenechá se ovlivnit sympatiemi či citovým naléháním, a „spravedlivá“, kdy trenérka není zaujatá, nenadržuje, má vnitřní pravidla, která aplikuje na všechny, se významově doplňují, proto shoda průměrů u těchto kompetencí nemusí být náhodná.

**Graf č. 6:** Seřazení první skupiny nedostakových kompetencí podle průměru



Pořadí dle průměrů se u třech charakteristik neshoduje s pořadím podle četností, které zachycuje tabulka č. 9 (z následující strany). Zde jsou charakteristiky seřazené podle součtu negativních odpovědí „spíše nesetkala“ s hodnotou 2 a „ne, nesetkala“

s hodnotou 3. V případě shody sečtených hodnot 2 a 3 rozhoduje četnost hodnoty 3 a dále hodnoty 2. Pokud i u těchto parametrů nastala shoda, rozhodlo abecední seřazení.

Respondentky se v porovnání s hodnocením důležitosti kompetencí v názorech rozcházely, neboť variační rozpětí u 10 osobnostních charakteristik a ostatních 23 NK (jak blíže ukážou kapitoly 5.3.2 až 5.3.4) nabývá hodnoty 2, a proto tuto míru variability tabulky již neuvádí (jako tomu bylo v kapitolách 5.2.1 až 5.2.4). Respondentky zároveň přikládaly nejvyšší váhu odpovědi „spíše nesetkala“, a proto je modus z 79 % roven 2 (podrobněji níže v tabulkách č. 9 až 12). Nejvyšší četnost odpovědi „ne, nesetkala“ nenastala ani jednou ze všech 33 NK.

**Tabulka č. 9:** Četnosti, modus a aritmetický průměr první skupiny nedostatkových kompetencí

	Osobnostní charakteristiky	absolutní četnost				relativní četnost				modus	VAR
		2+3	1	2	3	2+3	1	2	3		
1.	Klidná	50	20	34	16	72%	28%	49%	23%	2	1,943
2.	Empatická	49	21	35	14	70%	30%	50%	20%	2	1,900
3.	Důvěryhodná	46	24	28	18	66%	34%	40%	26%	2	1,914
4.	Psychicky odolná	46	24	34	12	64%	36%	47%	17%	2	1,829
5.	Pozitivní	44	26	36	8	63%	37%	52%	11%	2	1,743
6.	Trpělivá	43	27	35	8	61%	39%	50%	11%	2	1,729
7.	Racionální	41	29	34	7	59%	41%	49%	10%	2	1,686
8.	Spravedlivá	41	29	34	7	59%	41%	49%	10%	2	1,686
9.	Přátelská	40	30	27	13	57%	43%	39%	18%	1	1,757
10.	Kreativní	36	34	26	10	51%	49%	37%	14%	1	1,657

Jak vyplývá z grafu č. 8 a tabulky č. 11, největší skok v pořadí zaznamenala charakteristika „přátelská“. S průměrem 1,757 se řadí na pátou příčku, ale dle součtu četností (40), kdy ji byla hodnota 3 přiřazena 18krát a 27krát hodnota 2, spadne v pořadí o čtyři místa níž na předposlední pozici před charakteristiku „kreativní“ s průměrem 1,657. „Přátelská“ patří jako jediná z deseti nedostatkových osobnostních charakteristik mezi méně důležité kompetence. K záměně pořadí dojde také u dvojice „důvěryhodná“ (průměr 1,914) a „empatická“ (průměr 1,9). S důvěryhodností se u svých trenérek nesetkalo 18 respondentek, což je o čtyři více než u empatie a zároveň nejvíce (nejvícekrát udělená hodnota 3) mezi všemi nedostatkovými osobnostními charakteristikami. S kompetencemi „empatická“ se spíše nesetkalo 35 gymnastek a s „důvěryhodná“ o sedm méně. 70 % respondentek tak v případě „empatická“ hlasovalo pro negativní odpovědi na rozdíl od 66 % pro „důvěryhodná“.

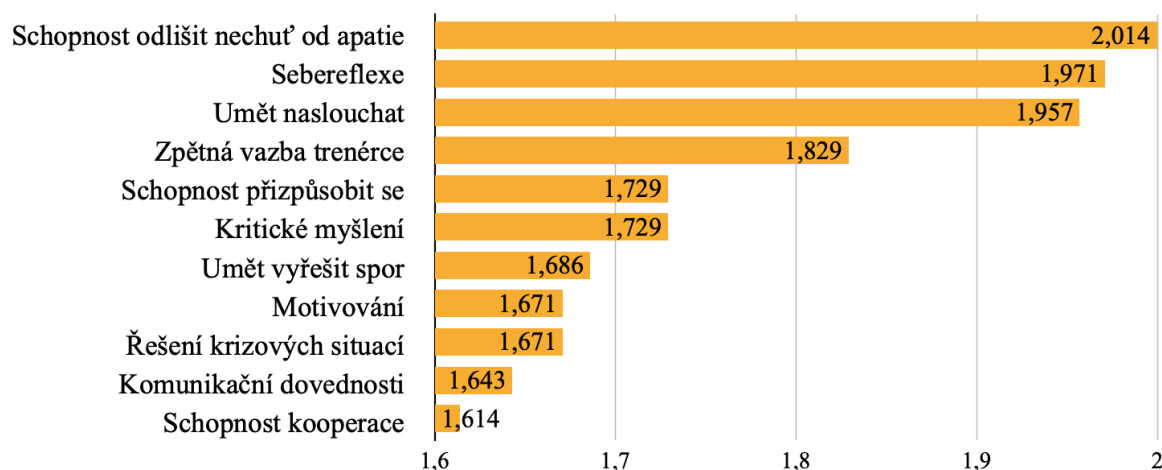
Charakteristika „klidná“ s průměrem 1,943, kterou moderní gymnastky postrádají u českých trenérek nejvíce, se v celkovém pořadí NK, zařadila mezi prvních deset, ale v hodnocení 42 důležitých kompetencí spadá až mezi posledních deset společně s charakteristikou „kreativní“ o průměru 1,657 (viz příloha č. 4). Kompetenci „klidná“ dle tabulky č. 9 byla přiřazena druhá nejvyšší odpověď s hodnotou 3, tj. 16krát (23 %), a 34krát (49 %) odpověď s hodnotou 2.

Z rozhovorů vyplynulo, že dvojici charakteristik „psychicky odolná“ a „trpělivá“ s průměry 1,829 a 1,729 postrádají u českých trenérek také všechny tři kvalifikované trenérky MG. S psychickou odolností se u svých trenérek ze 46 respondentek nesetkalo 17 % a spíše nesetkalo 47 %. Této charakteristice respondentky zároveň přidělily vysokou důležitost a v pořadí mezi důležitými kompetencemi ji patří šestá příčka. Před kompetencí „trpělivá“ podle tabulky č. 9 se jako pátá umístila charakteristika „pozitivní“ s průměrem 1,793, která zaznamenala nejvyšší četnost odpovědi spíše nesetkala, a to 36krát (52 %).

### 5.3.2 Druhá skupina kompetencí

Do druhé oblasti nedostatkových kompetencí českých trenérek MG spadá 11 schopností a dovedností, které jsou v graf č. 7 uspořádané od nejvyššího VAR.

Graf č. 7: Seřazení druhé skupiny nedostatkových kompetencí podle průměru



Stejný průměr s jednou další kompetencí se objevil u čtyř schopností a dovedností. U dvojice „schopnost přizpůsobit se“ a „kritické myšlení“ s průměrem 1,729 (na páté a šesté příčce) rozhodla o pořadí vyšší četnost hodnoty 3, tzn. že se „schopností přizpůsobit se“ se nesetkalo u svých trenérek 9 respondentek, oproti 6 u kompetence „kritické myšlení“. V případě seřazení podle součtu četností hodnot negativních



odpovědi (spíše nesetkala-2 a ne, nesetkala-3), jak vyplývá z tabulky č. 10, se jejich pořadí zamění. „Kritickému myšlení“ přiřadilo negativní odpovědi 56 % respondentek a „schopnosti přizpůsobit se“ 47 %. S „kritickým myšlením“ se spíše nesetkalo 39 gymnastek, tedy nejvíce (nejvícekrát přidělená hodnota 2) ze všech schopností a dovedností, a se „schopností přizpůsobit se“ o šest gymnastek méně. Přesto se „kritické myšlení“ i „schopnost přizpůsobit se“ řadí (jako jediné z druhé skupiny kompetencí) mezi méně důležité kompetence.

Další shodný průměr 1,671 se objevil u kompetencí „motivování“ a „řešení krizových situací“ ze sedmé a osmé příčky. Těmto kompetencím bylo určeno pořadí dle abecedy, jelikož se shodují i ve všech hodnotách četnosti (44% četnost hodnot 1 a 2; 12% četnost hodnoty 3). Schopnost motivování patří mezi tři nejdůležitější kompetence a její vyhodnocení jako nedostatečná kompetence českých trenérek MG (43krát, 56 %) pravděpodobně souvisí i s charakteristikou „pozitivní“ z předchozí kapitoly. Podobné spojení kompetencí napříč skupinami lze hledat i u schopností a dovedností rozebíraných v kapitole níže.

**Tabulka č. 10:** Četnosti, modus a aritmetický průměr druhé skupiny nedostatkových kompetencí

	Schopnosti a dovednosti	absolutní četnost				relativní četnost				mod.	VAR
		2+3	1	2	3	2+3	1	2	3		
1.	Schopnost odlišit...	53	17	35	18	76%	24%	50%	26%	2	2,014
2.	Sebereflexe	51	19	34	17	73%	27%	49%	24%	2	1,971
3.	Umět naslouchat	48	22	29	19	69%	31%	42%	27%	2	1,957
4.	Zpětná vazba trenérce	46	24	34	12	66%	34%	49%	17%	2	1,829
5.	Kritické myšlení	45	25	39	6	65%	35%	56%	9%	2	1,729
6.	Schopnost přizpůsobit se	42	28	33	9	60%	40%	47%	13%	2	1,729
7.-8.	Motivování	39	31	31	8	56%	44%	44%	12%	1 a 2	1,671
7.-8.	Řešení krizových situací	39	31	31	8	56%	44%	44%	12%	1 a 2	1,671
9.-10.	Umět vyřešit spor	38	32	28	10	54%	46%	40%	14%	1	1,686
9.-10.	Schopnost kooperace	38	32	33	5	54%	46%	47%	7%	2	1,614
11.	Komunikační dovednosti	37	33	29	8	53%	47%	41%	12%	1	1,643

„Schopnost odlišit průběžnou nechuť od přechodné apatie vyvolané únavou“ jako jediná přesáhla hodnotu průměru 2. Gymnastky tuto schopnost podle tabulky č. 10 postrádají u svých trenérek nejvíce a to ze 76 % (53krát). Polovina z nich se s touto schopností spíše nesetkala a 18 (26 %) nesetkala vůbec. Mezi všemi 33 NK se s průměrem 2,014 řadí na třetí příčku. Druhá v pořadí se podle tabulky č. 10 umístila „sebereflexe“ s průměrem 1,971, které odpověď spíše nesetkala udělilo stejný počet respondentek jako kompetenci „zpětná vazba trenérce“ ze čtvrtého místa, tedy 34 (49 %). „Zpětná

vazba trenérce“ se s průměrem 1,829 řadí na patnáctou pozici všech NK a na poslední příčku mezi důležité kompetence společně s kompetencí „umět naslouchat“, která se s průměrem 1,957 zařadila v tabulce č. 10 na třetí pozici.

Změnu v pořadí zaznamenala kompetence „umět vyřešit spor“, které s průměrem 1,686 přísluší sedmá příčka, ale podle součtu četností (38, 54 %), kdy ji byla hodnota 3 přiřazena 10krát (14 %) a 28krát (40 %) hodnota 2, spadne v pořadí o dvě místa níž na devátou pozici před „schopnost kooperace“ s průměrem 1,614. Tyto kompetence mají odlišné průměry, ale stejný součet četností odpovědí 2 a 3. „Schopnosti kooperace“ přidělilo 33 (47 %) respondentek odpověď 2, což je o pět více než kompetenci „umět vyřešit spor“, a odpověď 3 udělilo naopak o pět respondentek méně, tedy pouze pět. Zároveň obě kompetence patří jako jediné z nedostatkových schopností a dovedností mezi méně důležité kompetence.

Jak vyplývá z grafu č. 7 a tabulky č. 10 výměna pořadí nastala také u kompetencí „komunikační dovednosti“ a „schopnost kooperace“. „Komunikačním dovednostem“ s průměrem 1,643 (tedy vyšším než u má schopnost kooperace) patří desátá příčka, neboť se s touto dovedností nemá u svých trenérek zkušenost o 3 gymnastky více než u „schopnosti kooperace“. V součtu negativních odpovědí se od sebe kompetence liší o jeden názor, a tak „komunikačním dovednostem“ s četností 2+3 53 % (37krát) náleží poslední pozice v tabulce. Dovednost komunikovat, resp. aby byla trenérka otevřená komunikaci (především s gymnastkou), uvedly souhlasně všechny kvalifikované trenérky MG v rozhovorech dotazované v otázce, jaké kompetence podle nich postrádají české trenérky.

Respondentky variantu odpovědi 2 (spíše nesetkala) volily nejčastěji. Modus roven 2 a zároveň 1 se objevil u kompetence „motivování“ a „řešení krizových situací“, kde hodnota 1 a 2 získala rovnocenný počet názorů gymnastek, tj. 31. Nejčastější volba odpovědi 1 (ano, setkala) se objevila u kompetence „umět vyřešit spor“ (32krát) a „komunikační dovednosti“ (33krát).

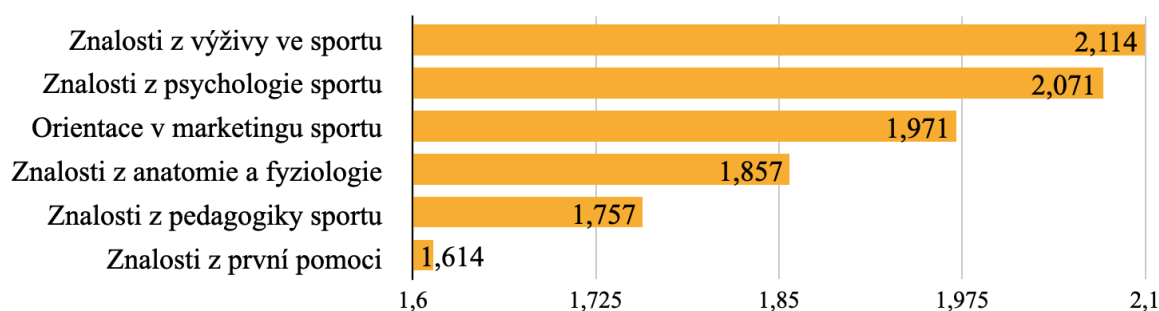
Jak už bylo v úvodu této kapitoly naznačeno, mezi některými kompetencemi, které byly vyhodnoceny jako nedostatečné u českých trenérek MG, se mezi sebou významově doplňují a vzájemnou souvislost lze hledat i napříč skupinami, resp. první skupinou. Například s osobnostní charakteristikou „empatická“, okomentovanou jako: vnímavá, trenérka se dokáže vcítit a porozumět emocím druhých, umí jednat bez předsudků;

lze hledat významovou souvislost s kompetencemi z druhé oblasti „schopnost odlišit průběžnou nechuť od přechodné apatie vyvolané únavou“ a „umět naslouchat“ charakterizovaná: trenérka umožňuje svěřenkyním vyjádřit své názory a zabývá se věcnými názory druhých. S kompetencí „umět naslouchat“ se doplňuje „zpětná vazba trenérce“ popsána jako: trenérka umí přijmout podněty a názory od ostatních a přínosně je pro sebe vyhodnotit. Souvislost NK, u kterých byla nalezena významová provázanost mezi sebou i napříč skupinami, nemusí být náhodná, ale potvrzuje fakt, že tyto předpoklady českým trenérkám MG podle většiny moderních gymnastek opravdu chybí.

### 5.3.3 Třetí skupina kompetencí

Třetí skupina zahrnuje 6 nedostakových kompetencí českých trenérek MG, které se opírají o teoretické znalosti. Jejich pořadí od nejvyššího VAR zobrazuje graf č. 8. Oproti předchozím dvěma skupinám nenastala shoda průměrů u žádné z uvedených kompetencí s jinou další kompetencí, a tak bylo jejich seřazení jednodušší.

**Graf č. 8:** Seřazení třetí skupiny nedostakových kompetencí podle průměru



Pořadí dle průměrů se u čtyřech kompetencí neshoduje s pořadím podle četností, které zachycuje tabulka č. 11 na dalším listě. Zde jsou kompetence uspořádané podle součtu četností hodnot 2 a 3 stejně jako u první a druhé kompetenční skupiny. Ani v případě četnostního seřazení kompetencí nenastala žádná shoda v součtu hodnot, a proto jejich pořadí bylo jednoznačně určeno. Modus u všech kompetencí nabývá hodnoty 2, jelikož respondentky nejčastěji volily odpověď „spíše nesetkala“.

**Tabulka č. 11:** Četnosti, modus a aritmetický průměr třetí skupiny nedostatkových kompetencí

	Vzdělání, znalost v oboru	absolutní četnost				relativní četnost				mod.	VAR
		2+3	1	2	3	2+3	1	2	3		
1.	Znalosti z psychologie sportu	56	14	37	19	80%	20%	53%	27%	2	2,071
2.	Znalosti z výživy ve sportu	54	16	30	24	77%	23%	43%	34%	2	2,114
3.	Znalosti z anatomie a fyziologie	48	22	36	12	69%	31%	52%	17%	2	1,857
4.	Orientace v marketingu sportu	47	23	26	21	67%	33%	37%	30%	2	1,971
5.	Znalosti z pedagogiky sportu	42	28	31	11	60%	40%	44%	16%	2	1,757
6.	Znalosti z první pomoci	39	31	35	4	56%	44%	50%	6%	2	1,614

Jak vyplývá z grafu č. 8 a tabulky č. 11 k výměně pořadí došlo u prvních dvou vítězných kompetencí, jejichž průměry jako jediné přesáhly hodnotu 2 a jsou nejvyšší mezi všemi NK. U „znalosti z výživy ve sportu“ s nejvyšším průměrem 2,114 uvedlo o pět gymnastek více odpověď ne, nesetkala než 19 (27 %) u „znalosti z psychologie sportu“. Naopak „znalostem z psychologie sportu“ přiřadilo odpověď spíše nesetkala o 7 respondentek více oproti 30 (43 %) u „znalostí z výživy ze sportu“. „Znalostem z psychologie sportu“ s druhým nejvyšším průměrem 2,071 byly z 80 % uděleny negativní odpovědi 2 a 3, tedy o 3 % procenta méně než „znalostem z výživy ve sportu“. „Znalosti z psychologie sportu“ mají nejvyšší četnost součtu hodnot 2 a 3 mezi všemi NK. Je třeba připomenout, že respondentky ze všech čtyř kompetenčních skupin přiřadily oblasti znalostí a vzdělání nejnižší důležitost, ale přitom dvě kompetence z této oblasti, znalosti ze sportovní výživy a psychologie, postrádají u českých trenérek nejvíce.

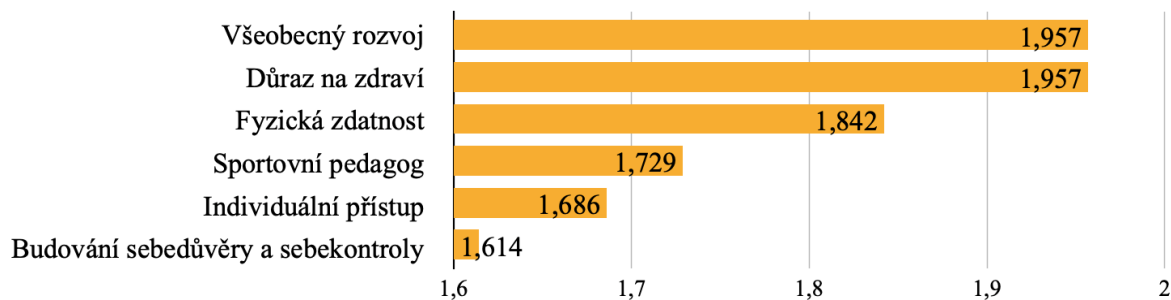
Dle grafu č. 8 má třetí nejvyšší průměr 1,971 „orientace v marketinku sportu“, které se s četností 2+3 67 % (47krát) řadí v tabulce č. 11 na čtvrtou příčku za „znalosti z anatomie a fyziologie“ s průměrem 1,857. S vědomostmi „orientace v marketingu sportu“ se nesetkalo 30 % (21) gymnastek, což je druhá nejvyšší četnost odpovědi 3, na rozdíl od „znalostí z anatomie a fyziologie“, se kterými se nesetkalo 17 % (12) gymnastek. Ačkoliv obě kompetence patří mezi NK, v hodnocení podle důležitosti ztratily na významu a spadají mezi méně důležité kompetence. Naopak „znalosti z pedagogiky sportu“ (průměr 1,757) a „znalosti z první pomoci“ (průměr 1,614) jsou zároveň v seznamu důležitých kompetencí.

Všechny kvalifikované trenérky MG v interviewu uvedly, že českým trenérkám chybí potřeba se vzdělávat a zdokonalovat ve svém oboru. Přičemž expertka 1 upřesňuje, že chybí provázanost na specializovaný přínos různých oborů specificky k MG, například v oblasti výživy a psychologie.

### 5.3.4 Čtvrtá skupina kompetencí

Čtvrtá skupina nedostatkových kompetencí českých trenérek MG čítá 6 jiných specifických kompetencí. Graf č. 9 zobrazuje jejich pořadí, kde nejvýše je umístěna kompetence s nejvyšším VAR.

**Graf č. 9:** Seřazení čtvrté skupiny nedostatkových kompetencí podle průměru



Shoda průměrů 1,957 zde nastala u dvou kompetencí „všeobecný rozvoj“ a „důraz na zdraví“, které si podle součtu četností negativních odpovědí s hodnotami 2 a 3 místa v pořadí vymění, jak ukazuje tabulka č. 12. O pořadí ve prospěch kompetence „všeobecný rozvoj“ rozhodla vyšší četnost odpovědi 3 (22krát). S kompetencí „důraz na zdraví“ se u svých trenérek nesetkalo 15 (21 %) gymnastek, tedy o 7 méně než u „všeobecný rozvoj“, a spíše nesetkalo více jak polovina, přesně 37 (53 %), což je druhá nejvyšší četnost hodnoty 3 za kompetencí „znalosti z výživy ve sportu“. „Důraz na zdraví“, kdy trenérka MG vedle důrazu na výkon a výsledek neopomíná důležitost regenerace, dbá na výživu a pitný režim gymnastek, přidělilo odpověď 2 a 3 celkem 74 % respondentek (o 3 % méně než „znalosti z výživy ve sportu“, viz tabulka č. 11 v kapitole 5.3.3). Podle výsledků z dotazníku je tedy zřejmé, že tyto kompetence spolu napříč skupinami souvisí a zároveň jejich přední umístění potvrzuje skutečnost, že se u českých trenérek MG z většiny neobjevují, a to přibližně ze 75 %.

**Tabulka č. 12:** Četnosti, modus a aritmetický průměr čtvrté skupiny nedostatkových kompetencí

	Jiné specifické kompetence	absolutní četnost				relativní četnost				mod.	VAR
		2+3	1	2	3	2+3	1	2	3		
1.	Důraz na zdraví	52	18	37	15	74%	26%	53%	21%	2	1,957
2.	Všeobecný rozvoj	45	25	23	22	64%	36%	33%	31%	1	1,957
3.	Fyzická zdatnost	43	27	27	16	62%	38,5%	38,5%	23%	1 a 2	1,842
4.	Sportovní pedagog	42	28	33	9	60%	40%	47%	13%	2	1,729
5.	Individuální přístup	39	31	30	9	56%	44%	43%	13%	1	1,686
6.	Budování sebedův. a sebekon.	38	32	33	5	54%	46%	47%	7%	2	1,614

Přestože s kompetencí „všeobecný rozvoj“ nemá nebo má minimální zkušenost 64 % dotazovaných gymnastek, jak vychází z tabulky č. 12, v hodnocení důležitosti této kompetenci nepřidělily gymnastky vysokou váhu a společně s jinými specifickými kompetencemi „fyzická zdatnost“ trenérky MG (průměr 1,842) a „sportovní pedagog“ (1,729) jim mezi všemi 66 kompetencemi přísluší 58. až 60. příčka. Naopak specifická kompetence „individuální přístup“ s průměrem 1,686 a „budování sebedůvěry a schopnosti sebekontroly“ s průměrem 1,614 se zařadily mezi prvních patnáct důležitých kompetencí.

Respondentky variantu odpovědi 2 (spíše nesetkala) volily nejčastěji pro kompetence „důraz na zdraví“ (37krát), „sportovní pedagog“ a „budování sebedůvěry a schopnosti sebekontroly“ (obě 33krát). Modus roven 2 a zároveň 1 se objevil u kompetence „fyzické zdatnost“, kde odpověď s hodnotou 1 a 2 získala rovnocenný počet názorů respondentek (27).

## **6 KOMPETENČNÍ PROFIL TRENÉRKY MODERNÍ GYMNASTIKY**

Kompetenční profil trenérky MG je na základě výsledků z elektronického dotazníkového šetření v práci prezentován dvěma způsoby. První kompetenční profil byl sestaven sloučením kompetencí, které moderní gymnastky ohodnotily jako důležité a zároveň jako nedostatkové (podle vypočítaných aritmetických průměrů a jejich stanovených limitů) z kapitol 5.2 a 5.3.

Druhý způsob sestavení kompetenčního profilu představuje 21 nejlépe ohodnocených kompetencí (tj. s nejnižším průměrem) a mezi nimi také zahrnuje ty kompetence, které podle většiny moderních gymnastek postrádají české trenérky.

První ze zmíněných způsobů sestavení kompetenčního profilu je pro splnění cíle této práce ten správný. Ale tato kapitola se věnuje oběma variantám sestavení kompetenčního profilu a jeho bližšímu popisu, neboť kompetenční profily obecně uvádějí požadavky na pracovní místo, které daná pozice ideálně vyžaduje. To znamená, že trenérky MG by jimi měly teoreticky disponovat.

Autoři zmiňovaní v teorii kompetenčních profilů této práce zároveň poukazují na jejich užitečnost ve vzdělávacích nebo školicích programech, kde jsou profily základem, jak pracovníky zaškolit na danou pozici. Proto i první způsob sestavení kompetenčního profilu je správný, protože poukazuje právě na takové profesní atributy trenérky MG, které jsou nutné u českých trenérek MG rozvíjet.

### **6.1 Žádoucí kompetenční profil trenérky MG**

První kompetenční profil trenérky MG sestavený z důležitých a zároveň z nedostatkových kompetencí tvoří celkem 23 kompetencí. Jejich výčet v kompetenčním profilu znázorňuje obrázek č. 8. Nejvýše je umístěna kompetence, která se podle moderních gymnastek u českých trenérek vyskytuje nejméně, je tedy nejvíce nedostatková (má nejvyšší aritmetický průměr).

Obrázek č. 8: Žádoucí kompetenční profil trenérky MG



## Žádoucí kompetenční profil trenérky moderní gymnastiky

### Znalosti z výživy ve sportu

### Znalosti z psychologie sportu

**Schopnost odlišit** průběžnou **nechut'** gymnastky k systematické práci **od** přechodné **apatie** (lhostejnosti) vyvolané únavou

### Sebereflexe

(zamýšlí se nad stylem vlastní práce a odstraňuje problémy, umí sama sebe ohodnotit, být sebekritická)

### Umět naslouchat

(umožňuje svěřenkyním vyjádřit své názory, zabývá se věcnými názory druhých)

### Důraz na zdraví

(neopomíjí důležitost regenerace, dbá na výživu a pitný režim gymnastek)

### Klidná

(umí se ovládat, zachová klid, i když ji někdo rozčílí)

### Důvěryhodná

(svěřenkyně trenérce věří a cítí, že se jí mohou s čímkoliv svěřit)

### Empatická

(vnímavá, dokáže se vcítit a porozumět emocím druhých, umí jednat bez předsudků)

### Psychicky odolná

(odolná vůči nátlaku a stresu, nepodléhá afektům, gymnastku neuráží)

### Zpětná vazba trenérce

(umí přijmout podněty a názory od ostatních a přínosně je pro sebe vyhodnotit)

### Pozitivní

(optimistický přístup, po neúspěchu dokáže motivovat)

### Trpělivá

(chápe časovou odlišnost učenlivosti gymnastek)

### Racionální

(rozumný přístup, jedná s rozmyslem a nenechá se ovlivnit sympatiemi či citovým naléháním)

### Spravedlivá

(není zaujatá, nenadržuje, má vnitřní pravidla, která aplikuje na všechny)

### Individuální přístup

(chápe, že každá gymnastka je jiná)

### Motivování

(dokáže povzbudit po neúspěchu, nabudit na výkon, motivovat k tréninkům)

### Řešení krizových situací

(zachová klid ve vypjatých situacích, nepanikaří, jedná racionálně)

### Kreativní

(vynalézavá, zkouší nové metody tréninku, vyhýbá se monotónnímu tréninku)

### Komunikační dovednosti

(umí jednat s lidmi, reaguje přiměřeně situaci, srozumitelně sděluje informace a záměry)

### Budování sebedůvěry sportovce a schopnosti sebekontroly

(nepodceňuje, povzbuzuje, vede svěřenkyně k vlastní zodpovědnosti)

### Schopnost kooperace

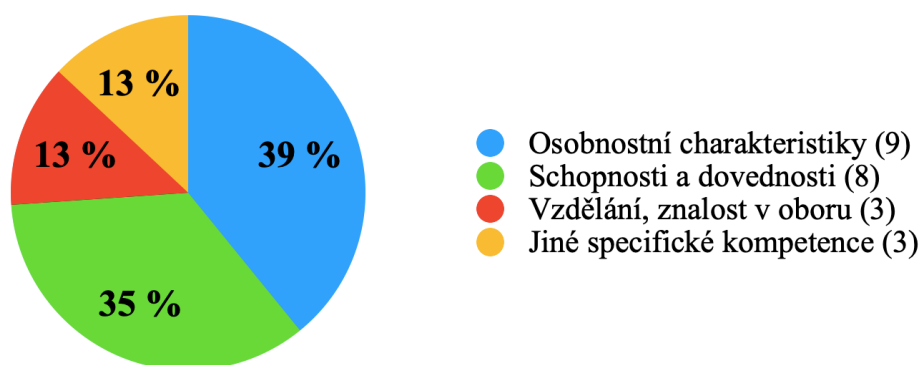
(spolupráce, ochota podílet se na týmové práci, nechá si poradit)

### Znalosti z první pomoci



Zastoupení těchto kompetencí ve čtyřech skupinách, do nichž byly rozděleny všechny kompetence, porovnává graf č. 10. V kompetenčním profilu trenérky MG má nejvyšší zastoupení první skupina s devíti osobnostními charakteristikami, sekunduje jí druhá skupina s osmi schopnostmi a dovednostmi a tři kompetence spadají shodně do třetí a čtvrté skupiny vzdělání a další specifické kompetence.

**Graf č. 10:** Skupinové zastoupení kompetencí trenérky MG v prvním kompetenčním profilu



Žádoucí kompetenční profil trenérky MG ukazuje kompetence, kterými české trenérky podle většiny moderních gymnastek nedisponují, ale zároveň je gymnastky pokládají u trenérek MG za důležité a měly by je tedy vlastnit. V souhrnu se jedná o předpoklady, na než by se trenérky MG měly zaměřit. Na druhou stranu, najít trenérku, která by zastávala všech 23 gymnastkami žádaných profesních požadavků, je obtížné, ne-li nemožné. Kompetencí v profilu je více, než uvádí odborná literatura, avšak téměř shodně jako autorkou v prostudovaných akademických pracích. Kvůli vyššímu počtu nárokováných kompetencí by proto bylo vhodné, například v případě vedení reprezentace, najmout více trenérek (2-3) a k nim další odborné asistenty, kteří by se zaměřili např. na sportovní výživu, psychologii nebo regeneraci gymnastek. V ideálním případě by společně tvořili tým a splňovali by všechny požadavky vycházející z kompetenčního profilu.

## 6.2 Kompetenční profil trenérky MG jako teoretický ideál

Do druhého kompetenčního profilu trenérky MG bylo zařazeno 21 nejdůležitějších, tedy moderními gymnastkami nejlépe ohodnocených kompetencí, což je přesně polovina ze skupiny tzv. důležitých kompetencí. Jejich výčet v kompetenčním profilu znázorňuje obrázek č. 9.

Obrázek č. 9: Kompetenční profil trenérky MG jako teoretický ideál



**Kompetenční profil trenérky moderní gymnastiky  
jako teoretický ideál**

**Čestná**  
(nepodvádí, učí svěřenkyně respektovat sebe, ostatní a jejich sport)

**Motivování**  
(dokáže povzbudit po neúspěchu, nabudit na výkon, motivovat k tréninkům)

**Přehled v daném sportu**  
(znalost pravidel moderní gymnastiky, systém soutěží, aktuální dění)

**Důraz na zdraví**  
(neopomíjí důležitost regenerace, dbá na výživu a pitný režim gymnastek)

**Energická**  
(vnitřní motivace a ambice, aktivní přístup k tréninku)

**Individuální přístup**  
(chápe, že každá gymnastka je jiná)

**Psychicky odolná**  
(odolná vůči nátlaku a stresu, nepodléhá afektům, gymnastku neuráží)

**Důsledná**  
(pečlivá, umí dotáhnout věci do konce)

**Jde příkladem**  
(svým chováním je vzorem pro své svěřenkyně, modelem člověka "na úrovni" lidsky, odborně i morálně)

**Umět (po)chválit**  
(ocení výkon, pochválí i za snahu)

**Budování sebedůvěry sportovce a schopnosti sebekontroly**  
(nepodceňuje, povzbuzuje, vede svěřenkyně k vlastní zodpovědnosti)

**Dovednost analyzovat chyby**  
(rozezná chybu a konstruktivně ji opraví)

**Dovednost vytvořit tréninkový plán**  
(umí zvolit reálné výkonnostní i soutěžní cíle a naplánovat účelné kroky, které vedou k jejich splnění)

**Pozitivní**  
(optimistický přístup, po neúspěchu dokáže motivovat)

**Spravedlivá**  
(není zaujatá, nenadržuje, má vnitřní pravidla, která aplikuje na všechny)

**Spolehlivá**  
(zodpovědná, drží své slovo)

**S přirozenou autoritou**  
(má respekt u gymnastek, rozhodnutí a názory trenérky gymnastky přijímají)

**Důvěryhodná**  
(svěřenkyně trenérce věří a cítí, že se jí mohou s čímkoliv svěřit)

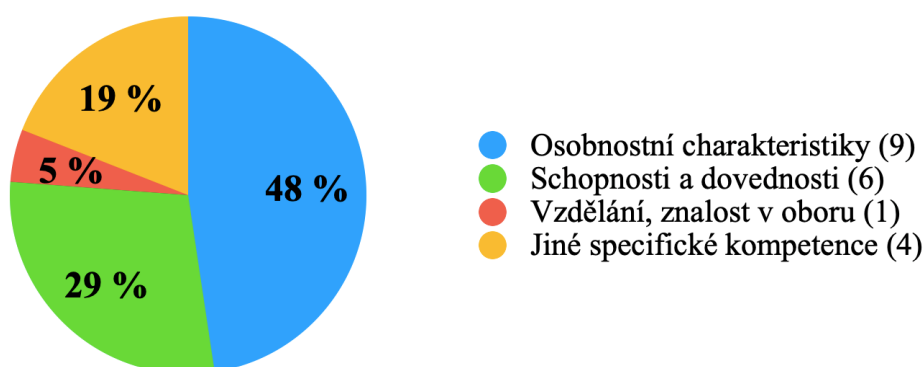
**Schopnost učit se novým věcem**  
(otevřená moderním metodám a trendům, neustále se vzdělává)

**Zpětná vazba gymnastkám**  
(umí ohodnotit výkon svěřenkyně a vhodně ho interpretovat)

Kompetenční profil trenérky MG z obrázku č. 9 je tvořen kompetencemi se sedmi nejnižšími hodnotami aritmetických průměrů, tj. do průměru 1,1 včetně. Kompetence se shodnými průměry jsou za sebou seřazeny abecedně. Mezi ně patří hned první tři nejvýše umístěné kompetence: „čestná“, „motivování“ a „přehled v daném sportu“, které považují moderní gymnastky za nejdůležitější. Přičemž „motivování“ je zároveň nedostatečná kompetence.

Skupinové zastoupení kompetencí v teoreticky ideálním kompetenčním profilu trenérky MG porovnává graf č. 11. Nejvyšší zastoupení kompetencí čítá opět první skupina s devíti osobnostními charakteristikami, navazuje na ni druhá skupina s počtem šest schopností a dovedností, jedna kompetence spadá do třetí skupiny vzdělání a do čtvrté skupiny náleží čtyři specifické kompetence. Oba kompetenční profily trenérky MG tedy zahrnují kompetence ze všech kompetenčních oblastí.

**Graf č. 11:** Skupinové zastoupení kompetencí trenérky MG v druhém kompetenčním profilu



Pokud se české trenérky MG přiblíží tomuto teoretickému ideálu profesních požadavků, teoreticky dojde ke zlepšení přístupu ke gymnastkám, jejich větší spokojenosti, zvýšení motivace a tréninkového zápalu. To povede k lepším výkonům závodnic a delšího setrvání u tohoto sportu. Dojde tak k celkovému zlepšení přístupu v moderní gymnastice, zlepšení výsledků, větší spokojenosti a přilákání dalších potenciálních moderních gymnastek jako budoucích závodnic a reprezentantek ČR.

Jestliže mezi sebou porovnáme oba kompetenční profily trenérky MG, zjistíme, že osm kompetencí se shoduje (viz obrázek č. 10 na další straně), přičemž žádná z kompetencí nepochází ze skupiny vzdělání a znalost v oboru.

**Obrázek č. 10:** Klíčové kompetence trenérky MG

Osobnostní charakteristiky	<b>psychicky odolná</b>
	<b>pozitivní</b>
	<b>spravedlivá</b>
	<b>důvěryhodná</b>
Schopnosti a dovednosti	<b>motivování</b>
Jiné specifické kompetence	<b>důraz na zdraví</b>
	<b>individuální přístup</b>
	<b>budování sebedůvěry sportovce a schopnosti sebekontroly</b>

Jedná se o klíčové kompetence, které moderní gymnastky, závodnice, u svých trenérů jistě velmi ocení. Umět motivovat, psychickou stabilitu, být pozitivní, budovat u sportovce sebedůvěru a schopnost sebekontroly zmiňují i teoretická východiska. Trenéři MG by si proto měli těchto šest klíčových kompetencí (více) osvojit ke zlepšení své trenérské činnosti a přístupu ke gymnastkám, aby měli kvalitnější vtahy se svými svěřenkyněmi a z nich i úspěšnější sportovkyně.

## 7 DISKUSE

Tato kapitola se zaměřuje na případné nedostatky v použitých metodách výzkumu, který byl proveden v této diplomové práci. Budou zmíněny možné činitele, které mohly nějakým způsobem ovlivnit a případně zkreslit výsledky výzkumu. Dále se bude kapitola věnovat porovnání teorie s praktickou částí.

Vytvořený kompetenční profil trenérky moderní gymnastiky je zaměřený na trenérku MG působící ve výkonnostní nebo vrcholové úrovni – linii A, ačkoliv česká MG má ve svém programu i rekreační oblast MG – linii B. Dalo by se zde namítnout, že kompetenční profil je úzce zaměřený a výsledky práce tak nejsou přínosné a užitečné pro celou českou MG. Ovšem autoři zmínění v teorii, kteří se zabývají kompetenčními profily, tvrdí, že čím jsou kompetenční profily obecnější, tím menší mají význam. Z tohoto tvrzení tedy nevyplývá, že pokud by se autorka práce zaměřila i na trenérky věnující se gymnastkám z programu s lehčími pravidly MG, výsledky práce by byly užitečnější.

V autorčině rozhodnutí specifického zaměření, pouze na trenérku MG linie A, hrály roli dvě skutečnosti. Tou první se stala vlastní sportovní kariéra autorky práce na české i mezinárodní scéně. Druhým důvodem, podpořený prvním, byl výběr vzorku pro elektronické dotazování složený pouze z moderních gymnastek linie A. Autorka práce v prostředí výkonnostní a vrcholové MG sedmnáct let působila a nadále se v tomto prostředí MG pohybuje, proto volba vzorku byla jednoznačná i když čistě subjektivní.

Výzkum zohledňuje názory pouze současných a bývalých moderních gymnastek kategorie seniorek (mezi lety 2011-2020), ale nezjišťoval názory gymnastek z nižších kategorií, jako například českých juniorských gymnastek (věk 13-15), které již mohou reprezentovat ČR, nebo gymnastek z výše zmíněné linie B z obdobných kategorií. To však nebránilo v získání negativních odpovědí a identifikaci kompetencí, které moderní gymnastky postrádají u českých trenérek. Nelze ale říci, že se výsledky z výzkumu dají přenést i na trenérky MG linie B a zobecnit tak na všechny české trenéry MG. Naopak je možné vzhledem k výzkumnému vzorku výsledky přenést na trenérky výkonnostní a vrcholové úrovně MG.

Autorka práce si je vědoma, že velikost a struktura reprezentativního vzorku neodpovídá názorům všech bývalých moderních gymnastek v ČR seniorské kategorie.

Autorce se nepodařilo dohledat žádný jmenovitý seznam reprezentantek nebo výsledky z mistrovských národních soutěží, které by šly více do historie, než s jakým časovým obdobím pracuje tato práce. Žádná dostupná databáze tak pravděpodobně neexistuje. ČSMG pracuje s výsledky z MČR do roku 2015.

V návaznosti na zvolený vzorek respondentek mohlo výsledky výzkumu ovlivnit několik okolností. Jednou z nich je generační rozdíl a trendy ve sportu s ním související. Autorka práce sbírala názory od seniorských moderních gymnastek v rozmezí deseti let. Trenérský přístup ke gymnastkám se tak mohl v průběhu let změnit. Styl trenérského vedení, který nevyhovovalo jedné gymnastce nebo generaci gymnastek, může naopak vyhovovat jiné. Na druhou stranu, mnoho hlavních trenérů působících v oddílech a klubech MG se trenérské činnosti věnovali i před deseti lety. Proto zde mohou hrát roli vývojové trendy plynoucí z východních států (nyní především z Ruska, dříve z Bulharska), které udávají trend světové MG ve všech směrech. Jedním z nich je dle autorky práce cyklicky se opakující změny pravidel MG, které mění obtížnost sestav. Dalším mohou být módní záležitosti s nároky na vzhled gymnastky. Tyto trendy se tak mohou odrazit v přístupu ke gymnastkám a stylu vedení tréninkové přípravy.

Další možné zkreslení výsledků důležitých nebo nedostatkových kompetencí a jejich zařazení do kompetenčních profilů pramení již z výše zmíněné letitého působení trenérů v MG. Dotazník dával respondentkám pokyn hodnotit jejich osobní nebo hlavní trenérku, tedy trenérku MG, se kterou strávily nejvíce času. Některé gymnastky pravděpodobně hodnotily existenci kompetencí u stejné trenérky, ale každá podle sebe, subjektivně, a proto mohou být výsledky zkreslené. Vzorek totiž zahrnoval i moderní gymnastky ze stejných oddílů, obvykle vedené jednou až dvěma hlavními trenérkami. Těmto trenérkám ovšem obvykle asistují další trenérky MG obvykle mladší generace, a proto i tyto „mladší“ trenérky se mohly stát předmětem hodnocení, pokud si je respondentky zvolily. V dotazníkovém šetření nebylo možné této skutečnosti předejít.

Několik moderních gymnastek vyplnilo elektronický dotazník chybně. Tyto respondentky často vynechaly hodnocení kompetencí pro jejich osobní trenérku (zdali se s kompetencemi setkaly, spíše nesetkaly či nesetkali) a hodnotily naopak pouze důležitost kompetencí směřovanou obecně pro trenérku MG. Příčinou chybného vyplnění se teoreticky mohla stát nepřehlednost dotazníku. Výčet kompetencí rozdělených do čtyř skupin byl relativně dlouhý a respondentky navíc každou kompetenci hodnotily dvakrát, tedy zároveň udělovaly důležitost a posuzovaly existenci

dané kompetence u své trenérky MG. Forma dotazníku se tak mohla zdát funkčně složitá a respondentky se v něm mohly hůře orientovat. Autorka práce ovšem nechtěla opomenout žádnou kompetenci a naopak vytvořit dostatečný podklad k identifikaci kompetencí chybějících českým trenérkám, které jsou ale zároveň pro moderní gymnastky důležité. V souvislosti se strukturou dotazníku by někteří odborníci mohli namítnout špatnou volbu počtu stupňů hodnotící škály. Jak ale uvádí metodika práce nutné je zřejmý popis každého hodnotícího stupně, protože respondenti mají rozdílné vysvětlení pro každý hodnotící stupeň. Autorka práce toto kritérium splnila. U každé kompetence bylo uvedeno šest odpovědí (tři možnosti pro hodnocení důležitosti obecně pro trenérku MG a tři pro posuzování existence u osobní trenérky MG). Více variant pro odpověď by znepráhlednily dotazníkový formulář.

V rámci teoretické části této práce autorka prostudovala způsoby sestavení kompetenčních profilů, přičemž narazila na pohledy autorů, které se v sestavování kompetenčního profilu různí. Kompetenční profil vytvořený v této diplomové práci neodpovídá teorii různých autorů. Někteří odborníci mohou namítat, že počet kompetencí, které byly zařazeny do obou kompetenčních profilů, je vysoký. Jiní nemusí souhlasit s rozdělením jednotlivých kompetencí do vybraných skupin kompetencí. S postupem řešení této práce, která sbírala názory od moderních gymnastek, také nemusí někteří souhlasit. Ovšem jiné zvážené a prodiskutované metody byly vyhodnoceny jako časově náročné a dlouhé, vhodné spíše rigorózním pracím.

Teoretická část zaměřená na kompetence by také mohla uvést kapitoly týkajících se členění kompetencí, které odborná literatura často rozlišuje. Tato práce ale členění kompetencí podle odborné literatury nepoužívá, a proto jsou v práci vynechány. Naopak některé kapitoly zařazené do teorie se mohou zdát nadbytečné. Příkladem může být kapitola 3.1.3 Systém vzdělávání trenérů MG. Teorie této kapitole věnovala pozornost pro ucelení tématu celé práce, i když praktická část s touto problematikou nepracuje, pouze cituje názory trenérek MG z rozhovorů, které určitým stupněm vzdělávacího procesu prošly.

Získaná data by mohla být rozpracovaná více do hloubky, konkrétně rozhovory s kvalifikovanými trenérkami MG by mohly být podrobněji rozebrány. Ovšem jejich pohled si práce nekladla za cíl. Navíc zvolený počet není podle teorie reprezentativní, a proto jsou pohledy dotazovaných trenérek MG v analytické části práce uvedeny pro zajímavost a pro podložení názorů gymnastek.

Diplomová práce nabízí prostor k dalšímu rozpracování. Bylo by možné se dále ptát, proč moderní gymnastky pokládají danou kompetenci za důležitou. Zajímavé by také bylo získat názory moderních gymnastek z linie B. Výsledky by se poté mohly mezi sebou porovnat. Uvedené návrhy možného rozpracování této práce tak dávají potenciál k dalšímu zkoumání.



## 8 ZÁVĚR

Výsledkem práce jsou dva teoretické kompetenční profily trenérky (trenéra) moderní gymnastiky vytvořené z pohledu bývalých a současných moderních gymnastek kategorie seniorek, včetně reprezentantek, jako nejzkušenějších závodnic s přístupem a vedením v tréninku a v soutěži v tomto výhradně dívčím sportu.

V teoretické části práce se autorka věnuje moderní gymnastice, rozebírá trenérskou činnost a předpoklady k úspěšné práci trenéra. Dále je v práci zmapována problematika kompetencí a kompetenčních profilů. Autorka popsala jejich druhy a dvě různá pojetí způsobu sestavení kompetenčních profilů, z nichž nejvíce ji oslovil způsob sestavení podle vědeckých akademických prací, které následně využila v praktické části. Tyto práce dělí velmi specificky kompetence do konkrétních skupin, které jsou kompetencím nadřazeny. Teoretická část tak autorce poskytla důležitý základ pro vytvoření kompetenčního profilu trenérky MG jednak v jeho struktuře a jednak v jeho zaměření.

Před samotným sestavením kompetenčního profilu byly zjišťovány názory moderních gymnastek pomocí elektronického dotazování, ve kterém respondentky hodnotily celkem 66 kompetencí jako teoreticky potřebných pro práci ideální trenérky MG. Kompetence pro dotazování byly vybrány na základě studia odborné literatury, akademických prací sportovních trenérů a rozhovorů s kvalifikovanými trenérkami MG.

Dotazníkový formulář rozděloval kompetence do čtyř skupin podle jejich charakteru na „osobnostní charakteristiky“, „schopnosti a dovednosti“, „dosažené vzdělání, znalost v oboru“ a „jiné specifické kompetence“. Pomocí uvedeného členění bylo možné mezi sebou porovnat kompetenční skupiny a určit, na kterou oblast kompetencí kladly moderní gymnastky největší důraz. Oba kompetenční profily trenérky MG zahrnují kompetence ze všech kompetenčních skupin, přičemž v obou případech dominuje zastoupení kompetencí z oblasti osobnostní charakteristiky. Rozhodujícími činiteli se tak pro moderní gymnastky staly rysy a vlastnosti tvořící osobnost trenéra.

První, tzv. žádaný, kompetenční profil je složený z 23 kompetencí, které jsou obecně pro trenérku MG důležité, ale zároveň u českých trenérek nedostatkové. Zaměřuje se tedy na kompetence, kterými české trenérky podle většiny moderních gymnastek nedisponují, ale pokládají je u trenérek MG za důležité. Žádaný kompetenční profil zahrnuje devět osobnostních charakteristik: *klidná, důvěryhodná, empatická, psychicky odolná, pozitivní, trpělivá, racionální, spravedlivá a kreativní*; osm schopností

a dovedností: *schopnost odlišit průběžnou nechuť od přechodné apatie vyvolané únavou, sebereflexe, umět naslouchat, zpětná vazba trenérce, motivování, řešení krizových situací, komunikační dovednosti a schopnost kooperace*; tři teoretické kompetence ze skupiny vzdělání a znalost v oboru: *znalosti z výživy ve sportu, z psychologie sportu a z první pomoci*; a tři specifické kompetence: *důraz na zdraví, individuální přístup, budování sebedůvěry sportovce a schopnosti sebekontroly*.

Druhý kompetenční profil je zaměřený na ideální trenérku MG. Skládá se z 21 nejlépe ohodnocených kompetencí na stupnici důležitosti od 1 do 3. To znamená, že jde o kompetence, s nejnižšími hodnoty aritmetického průměru. Kompetenční profil teoreticky ideální trenérky MG obsahuje devět osobnostních charakteristik: *čestná, energická, psychicky odolná, důsledná, pozitivní, spravedlivá, spolehlivá, s přirozenou autoritou, důvěryhodná*; šest schopností a dovedností: *motivování, umět (po)chválit, dovednost analyzovat chyby, dovednost vytvořit tréninkový plán, schopnost učit se novým věcem, zpětná vazba gymnastkám*; čtyři specifické kompetence: *důraz na zdraví, individuální přístup, jde příkladem, budování sebedůvěry sportovce a schopnosti sebekontroly*; a jednu kompetenci s teoretickým základem: *přehled v daném sportu*.

Výsledkem obou sestavených kompetenčních profilů se stalo sedm klíčových kompetencí, na které by se trenéři MG měli ke své profesi ideálně zaměřit, neboť byly gymnastkami ohodnoceny jako jedny z nejdůležitějších kompetencí a zároveň u českým trenérek posouzeny jako nedostatkové. Jako klíčové byly identifikovány tyto kompetence: *důvěryhodná, psychicky odolná, pozitivní, spravedlivá, motivování, individuální přístup, důraz na zdraví, budování sebedůvěry sportovce a schopnosti sebekontroly*. Mezi klíčovými kompetencemi se nevyskytuje žádná ze skupiny dosažené vzdělání, znalost v oboru.

Práce je využitelná pro výběr reprezentačních trenérů, neboť kompetenční profily jsou sestavené z pohledu moderních gymnastek seniorské kategorie, která je stěžejní pro nominaci reprezentace ČR. Zároveň se práce stala přínosnou i pro trenéry, kteří se věnují právě této věkové skupině gymnastek ve svých oddílech. Zde je ovšem nutné zdůraznit, že trenéři MG obvykle netrénují pouze jednu kategorii dívek, ale věnují se střídavě děvčatům v celém oddíle napříč různých věkových skupin. Proto se těmito výsledky mohou inspirovat i ostatní oddíly MG a jejich trenéři. Kompetenční profily je také možné využít již během vzdělávacího procesu. Proto další podstatná a teoreticky možná využitelnost práce je pro ČSMG, které vzdělává trenéry MG ve spolupráci

s tělovýchovnými fakultami. Tyto instituce se mohou zjištěnými výsledky inspirovat a teoreticky přizpůsobit své vzdělávací programy k získávání trenérské licence.

## SEZNAM LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
5. CALLEJ, L. *Coaching Styles* [online]. 2001 [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.brianmac.co.uk/styles.htm>
6. *Coaching Association of Canada: Coaching basics* [online]. 2020 [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://coach.ca/coaching-basics>
7. ČÍŽKOVÁ, M. *Dějiny moderní gymnastiky*. Praha: Sportpropag, 1983.
8. FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2010. 255 s. ISBN: 978-80-7367-815-9.
9. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozš. vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
10. GUTHRIE, M. *Coaching track and field successfully*. USA: Human Kinetics, Inc., 2003. 224 p. ISBN 0-7360-4274-1.
11. HAY GROUP, Inc. *Using Competency to Identify High Performers: An Overview of the Basic* [online]. 2003 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.yumpu.com/en/document/read/4890217/using-competencies-to-identify-high-performers-hay-group>
12. HENDL, J. a J. REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. 464 s. ISBN 978-80-262-1192-1.
13. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
14. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN: 80-247-1458-2.
15. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Praha: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
16. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ J. a L. HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt*

- ESF Učit se praxí*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. 132 s. ISBN: 978-80-904133-2-0.
17. CHOUTKA, M. a J. DOVALIL. *Sportovní trénink*. 2. rozš. vyd. Praha: Olympia, 1991. 331 s. ISBN 80-7033-099-6.
18. JANÁK, V. Demands on sport coach and his competence profile. *Studia Sportiva* [online]. Brno: MU, 2015, 9(1). s. 178-182 [cit. 2020-03-05]. ISSN 2570-8783. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/studiasportiva/article/view/7508>
19. JANÍKOVÁ, M., JŮVA V. a J. CACEK. Sportovní trenér: vymezení profese a její různé podoby a problémy. *Orbis Scholae* [online]. Praha: Karolinum, 2019, 13(1), s. 63-85 [cit. 2020-04-07]. ISSN: 1802-4637. Dostupné z: <https://karolinum.cz/casopis/orbis-scholae/rocnik-13/cislo-1/clanek-7081>
20. JANSÁ, P. a kolektiv autorů. *Pedagogika sportu*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2018. 228 s. ISBN 978-80-246-3986-4.
21. KAPOUNKOVÁ, K. a kolektiv autorů. *Moderní gymnastika: Učební text pro trenéry III. třídy*. 1. vyd. Brno: Muni Press, 2017, 292 s. ISBN 978-80-210-8513-8.
22. KLENEROVÁ, B. *Kompetenční profil koordinátora dobrovolníků na sportovní akci*. Praha, 2019. 113 s. Diplomová práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce Mgr. Markéta Pecinová.
23. KLIMEŠ, K. *Kompetenční profil tenisového trenéra z pohledu hráčů*. Praha, 2018. 129 s. Diplomová práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
24. KOHOUTEK, R. *Dotazník jako průzkumná metoda* [online]. 2010-02-10 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda/>
25. KOVÁŘ, K. a L. ZEMANOVÁ. Koncentrace pozornosti jako předpoklad výkonu v triatlonu. *Česká kinantropologie*, 3(3), 2009, 75-85.
26. KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
27. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ D. a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

28. LARA-BERCIAL, S. et. al. *European sport coaching framework* [online]. 2017 [cit. 2020-04-07]. 65 s. Dostupné z: [https://www.coachlearn.eu/\\_assets/files/escf-v1.1-second-consultation-draft-feb-2017.pdf](https://www.coachlearn.eu/_assets/files/escf-v1.1-second-consultation-draft-feb-2017.pdf).
29. LAZAROVÁ, B. a V. UHLÍŘOVÁ. Osobnost trenéra: K některým profesním požadavkům. In *Sborník prací Fakulty sportovních studií. Sport jako sociálně-kulturní fenomén*. Brno: MU, 2006. s. 31-48. ISBN 80-210-4136-6.
30. MACKENZIE, B. *Coaching Roles and Skills* [online]. 2005 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.brianmac.co.uk/coachsr.htm>
31. MANSFIELD, B. *Competence in Transition* [online]. 2004 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/competence-in-transition.doc>
32. MARTENS, R. *Úspěšný trenér*. 3. vyd. Praha: Grada, 2006. 504 s. ISBN 80-247-1011-0. <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
33. MORGAN, D. L. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. 2. vyd. Boskovice: Sdružení SCAN, 2001. 99 s. ISBN 80-85834-77-4.
34. MOURATOGLU, P. *The coach: vítězství se skrývá v detailech*. 1. vyd. Praha: Holcombe Brook, 2017. 184 stran. ISBN 978-80-906952-2-1.
35. NOVOTNÁ, V. a kolektiv autorů. *Gymnastika jako tvůrčí akt*. 1. vyd. Praha: Karolinum, <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>2012. 136 s. ISBN 978-80-246-2116-6.
36. PAVLÍK, V. *Komparace kompetence basketbalu s jinými sporty*. Praha, 2017. 144 s. Diplomová práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
37. PERIČ, T. a J. DOVALIL. *Sportovní trénink*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2118-7.
38. PERIČ T. a kolektiv autorů. *Školení trenérů licence B. Podklady pro přednášky*. Praha: UK FTVS, 2019.
39. PLAMÍNEK, J. a R. FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
40. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E. a J. MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 395 s. ISBN 978-80-262-0304-9.
41. PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-716-9299-9.

42. *Národní soustava povolání: trenér*. [online]. 2017 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/trenér/>
43. PALÁT, M. a K. SOMERLÍKOVÁ: *Statistické zpracování dat: Seminář základů statistiky a workshop*. 2016 [online] 39 s. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Palat-Statisticke-zpracovani-dat.pdf>
44. PANSKÁ, Š. a I. ŠIMŮNKOVÁ. *Historie moderní gymnastiky u nás*. Praha: ČSMG, 2008.
45. SANGHI, S. *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2007. 227 p. ISBN 978-0-7619-3598-8.
46. SEBERA, M: *Metody zpracování výsledků, základy statistiky*. 2015 [cit. 2020-05-15]. s. 5-16. Dostupné z: [http://www.fsps.muni.cz/~sebera/vicerozmerna\\_statistika/data/statistika-Vybrane\\_kapitoly\\_z\\_antropomotoriky.pdf](http://www.fsps.muni.cz/~sebera/vicerozmerna_statistika/data/statistika-Vybrane_kapitoly_z_antropomotoriky.pdf)
47. SLEPIČKA, P., HOŠEK V. a B. HÁTLOVÁ. *Psychologie sportu*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 230 s. ISBN 80-246-1290-9.
48. *Směrnice č. 4 TR. Kvalifikační řád pro trenéry moderní gymnastiky*: platná od 1.9.2016 [online]. Praha: ČSMG, 2016. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <http://www.csmg.cz/cs/dokumenty/zakladni-dokumenty/vnitri-predpisy/>
49. *Směrnice č. 10 pro sportovně talentovanou mládež*: platná od 19.12.2018 [online]. Praha: ČSMG, 2018. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <http://www.csmg.cz/cs/dokumenty/zakladni-dokumenty/vnitri-predpisy/>
50. SPENCER, L., M. a S., M. SPENCER. *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993. 376 p. ISBN 0-471-54809-X.
51. SVOBODA, B. *Pedagogika sportu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 250 s. ISBN 978-80-246-0156-4.
52. SVOBODA, B. *Pedagogika sportu*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 252 s. ISBN: 978-80-246-1358-1
53. ŠEBKOVÁ, A. *Marketingová komunikace Grand Prix Brno v moderní gymnastice*. Praha, 2018. 68 s. Bakalářská práce na UK FTVS. Vedoucí bakalářské práce Ph.D. Josef Voráček.
54. ŠIMŮNKOVÁ, I. *Základy sportovní přípravy v moderní gymnastice*. Praha, 2014. 210 s. Disertační práce na UK FTVS. Vedoucí disertační práce Doc. PhDr. Viléma Novotná.

55. TUTKO, T. A. a J. RICHARDS. W. *Psychology of Coaching*. Boston: Allyn and Bacon, 1971. 216 s. ISBN 0-205-02904-3.
56. VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1 vyd. Praha: UJAK, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.



## SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

### Grafy:

Graf č. 1: Zastoupení současných a bývalých moderním gymnastek.....	51
Graf č. 2: Členění moderních gymnastek podle reprezentace ČR.....	52
Graf č. 3: Členění moderních gymnastek jako trenérek MG.....	52
Graf č. 4: Srovnání skupin kompetencí podle důležitosti.....	53
Graf č. 5: Srovnání skupin kompetencí podle nedostatkových kompetencí.....	68
Graf č. 6: Seřazení první skupiny nedostatkových kompetencí podle průměru.....	70
Graf č. 7: Seřazení druhé skupiny nedostatkových kompetencí podle průměru.....	72
Graf č. 8: Seřazení třetí skupiny nedostatkových kompetencí podle průměru.....	75
Graf č. 9: Seřazení čtvrté skupiny nedostatkových kompetencí podle průměru.....	77
Graf č. 10: Skupinové zastoupení kompetencí trenérky MG v prvním kompetenčním profilu.....	81
Graf č. 11: Skupinové zastoupení kompetencí trenérky MG v druhém kompetenčním profilu.....	83

### Obrázky:

Obrázek č. 1: Model ledovce podle Spencer, Spencer (1993).....	20
Obrázek č. 2: Model ledovce (The Iceberg model) podle Hay Group (2003).....	21
Obrázek č. 3: Hierarchický model struktury kompetence.....	22
Obrázek č. 4: Dvě složky kompetence ve tvaru jing-jang.....	23
Obrázek č. 5: Dvě odlišná pojetí kompetenčního profilu.....	25
Obrázek č. 6: Primární funkce trenéra.....	30
Obrázek č. 7: Konceptualizace.....	48
Obrázek č. 8: Žádoucí kompetenční profil trenérky MG.....	80
Obrázek č. 9: Kompetenční profil trenérky MG jako teoretický ideál.....	82
Obrázek č. 10: Klíčové kompetence trenérky MG.....	84

## **Tabulky:**

Tabulka č. 1: Důležité kompetence podle moderních gymnastek .....	54
Tabulka č. 2: Méně důležité kompetence podle moderních gymnastek .....	55
Tabulka č. 3: Aritmetický průměr, četnosti, modus a variační rozpětí první skupiny kompetencí.....	57
Tabulka č. 4: Aritmetický průměr, četnosti, modus a variační rozpětí druhé skupiny kompetencí.....	60
Tabulka č. 5: Aritmetický průměr, četnosti, modus a variační rozpětí třetí skupiny kompetencí.....	63
Tabulka č. 6: Aritmetický průměr, četnosti, modus a variační rozpětí čtvrté skupiny kompetencí.....	66
Tabulka č. 7: Přehled nedostatkových kompetencí českých trenérek podle gymnastek	68
Tabulka č. 8: Přehled kompetencí, jimiž české trenérky podle většiny gymnastek disponují.....	69
Tabulka č. 9: Četnosti, modus a aritmetický průměr první skupiny nedostatkových kompetencí.....	71
Tabulka č. 10: Četnosti, modus a aritmetický průměr druhé skupiny nedostatkových kompetencí.....	73
Tabulka č. 11: Četnosti, modus a aritmetický průměr třetí skupiny nedostatkových kompetencí.....	76
Tabulka č. 12: Četnosti, modus a aritmetický průměr čtvrté skupiny nedostatkových kompetencí.....	77

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Osnova k polostrukturovanému rozhovoru s trenérkami moderní gymnastiky

Příloha č. 2: Rozhovory s kvalifikovanými trenérkami moderní gymnastiky

Příloha č. 3: Dotazník pro elektronické dotazování

Příloha č. 4: Tabulka celkového pořadí dvou způsobů hodnocení všech 66 kompetencí

Příloha č. 5: Četnosti, modus a vážený aritmetický průměr skupin kompetencí

Příloha č. 6: Etická komise – žádost, informační souhlas, úvod k dotazníku

# PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Osnova k polostrukturovanému rozhovoru s trenérkami moderní gymnastiky

Úvodní otázky:

- 1. Jakou máte trenérskou licenci? a. Aspirujete na (nej)vyšší? Proč?**
- 2. Jak dlouho se věnujete trenérské práci?**

Hlavní otázky:

- 3. Jak si představujete ideální trenérku MG?**
- 4. Pokud si představíte ideální trenérku MG, jaká by podle Vás měla být?**
- 5. Vyjmenujte 3-5 kompetencí, které považujete za klíčové, pro danou skupinou:**
  - Osobnostní charakteristiky (rysy a vlastnosti tvořící osobnost)
  - Schopnosti a dovednosti
  - Vzdělání, znalost v oboru
  - Jiné specifické kompetence (další profesní atributy)
- 6. Předložení vytvořeného základního seznam kompetencí**
  - podrobnější popis a okomentování vybraných kompetencí
  - rozšíření / zúžení seznamu (kompetence chybí nebo jsou nadbytečné)
  - přesun kompetencí v rámci kompetenčních skupin apod.

Závěr:

**Prostor pro vlastní názor na téma v níže uvedených oblastí (otázky jsou pouze návodné, slouží k zamyšlení se nad daným tématem a problematikou)\***

- a. Úspěšnost MG: Proč se nedokážeme prosadit ve světě?  
*\*(Máme málo reprezentantek? Špatné podmínky, nesystematická příprava závodnic, minimální nebo žádná koncepce přípravy reprezentace? Funguje podpora ze strany svazu?)*
- b. Současná trenérská situace v ČR  
*\*(Obecně málo trenérů? Nedostatek trenérů s I. třídou nebo na to nezáleží? Málo vzdělaných trenérů? Zkušené gymnastky a reprezentantky, jako potenciální trenérky, odešly z prostředí MG?)*
- c. Systém vzdělávání trenéra MG  
*\*(Kvalitou / počtem hodin nedostatečný? K obnově chybí komplexní rekvalifikace? Doškolení pouze na nová pravidla je dostatečné / nedostatečné?)*
- d. Budoucnost MG, reprezentace apod.  
*\*(Kam se budeme výkonnostně posouvat? Máme šanci na OH? Je třeba změnit vedení svazu a vytvořit nebo změnit koncepty pro přípravu gymnastek?)*

## **Expertka 1**

### **1. Jakou máte trenérskou licenci? a. Aspirujete na (nej)vyšší? Proč?**

*Mám nejvyšší trenérskou licenci A. Považuji za důležité, aby trenér, který se profesionálně věnuje sportu měl ke své činnosti potřebné vzdělání. Nicméně si zároveň stojím za názorem, že pouze „papír“ (tedy licence) kvalitního trenéra nedělá.*

### **2. Jak dlouho se věnujete trenérské práci? 25 let.**

### **3. Pokud si představíte ideální trenérku MG, jaká by podle Vás měla být?**

*Ideální trenérka neexistuje, jelikož každá gymnastka je jiná a má tudíž i různé fyzické a psychické předpoklady a potřebu interakce s trenérkou. Během vývoje se také mění povahové a osobnostní rysy gymnastky. V mladším a starším školním věku mají k trenérce jiný přístup než v období adolescence. Pokud se budu snažit přiblížit tomu teoretickému ideálu... trenérka by měla mít tyto atributy:*

- *umět pracovat s gymnastkami dané věkové kategorie způsobem odpovídajícím jejich fyzickým i mentálním schopnostem (přizpůsobit trénink věku, úrovni, kategorii, ...);*
- *umět gymnastku pochválit, motivovat a nadchnout pro trénink a pro vytyčený cíl;*
- *vytvářet na tréninku atmosféru, ve které se trénuje bez stresu a napětí. K vrcholovému sportu patří i přiměřená přísnost, ale trenérka by nikdy neměla gymnastky verbálně napadat, urážet nebo je ponižovat;*
- *měla by od svých gymnastek vyžadovat disciplínu a respekt, ale zůstat lidská a komunikativní*
- *měla by sama být minimálně stejně disciplinovaná jako její svěřenkyně a jejich přípravě a tréninku věnovat nejméně stejné úsilí, jako vyvíjejí gymnastky;*
- *měla by být organizovaná a mít schopnost plánování a přizpůsobení plánu aktuální situaci;*
- *snaží se, aby trénink nebyl neúnosně monotónní, jelikož příprava v MG k tomu inklinuje;*
- *důležité je, naučit se vést gymnastku při soutěži – ideální trenérka se naučí rozpoznat, co které závodnici pomáhá a co naopak může zvýšit trému;*
- *při porušení disciplíny nebo úmyslném „šizení“ tréninku zasáhne, ale netrestá (slovně) za chyby nebo za nepodařené soutěže;*
- *je gymnastkám nejen trenérkou, ale i příkladem a oporou v jejich mimosportovním životě;*

### **4. Jaké kompetence podle Vás postrádají české trenérky?**

*Postrádají často dostatečnou jazykovou znalost důležitou pro MG (angličtina, ruština), což jim znemožňuje zvyšování své odbornosti sledováním aktuálních informací na internetu, komunikaci s odborníky ze zahraničí, účast na mezinárodních akcích, kde by mohly zvýšit svoji kvalifikaci, atd...*

*S tím souvisí nedostatečná pokora a vůle neustále se učit a přizpůsobovat novým trendům ve světové MG. Mám pocit, že v ČR „všichni všechno víme a umíme nejlíp“, ale výsledky českých gymnastek tomu, až na výjimky, již minimálně 20 let neodpovídají.*

*Dovolím si také říci, že trenérkám často chybí dostatečná osobní zkušenost z MG. Úspěšný trenér nemusel být nutně úspěšným sportovcem, přesto si myslím, že vlastní prožitek sportu je pro trenérku MG nepostradatelný. Bez představy pohybu tak, jak jej člověk cítil, učil se jej a prováděl ho, lze těžko předávat jiným rady a návody.*

*U českých trenérek mi také chybí všestrannost nebo spíš určitá soběstačnost, aby se nemusely vždy spoléhat na jiné odborníky – tedy aby uměly odtrénovat nejen volné sestavy, ale umět sestavit kvalitní rozcvičku, technickou přípravu bez náčiní i s náčiním, baletní přípravu, akrobacii, kondiční přípravu atd.*

*Bohužel mne velmi nepříjemně překvapila i nedostatečná disciplína některých trenérů... V České republice máme většinou málo tréninkových hodin v halách, proto není rozhodně čas na „kafe a cigárko“ během tréninku, nelze akceptovat pozdní příchody trenérek, nemělo by docházet k vyřizování telefonů nebo rozhovorům s rodiči během drahocenného tréninkového času. Všechny tyto prodlevy se sčítají a v konečném důsledku znamenají mnoho ztracených tréninkových.*

## **5. Vyjmenujte 3-5 kompetencí, které považujete za klíčové, pro danou skupinu:**

### **a. Osobnostní charakteristiky (rysy a vlastnosti tvořící osobnost)**

- *inteligence*
- *rysy vůdce*
- *vnitřní motivovanost a ambice*
- *sebedůvěra, která však jde ruku v ruce se schopností sebekritiky*
- *racionalita*

### **b. Schopnosti a dovednosti**

- *pedagogické předpoklady k vedení dětí a mládeže*
- *znalost všech součástí tréninku MG (technika BN, manipulace s náčiním, baletní příprava, akrobatická příprava, kondiční příprava, flexibilita, hudební vzdělání, ...)*
- *estetické cítění a fantazie*
- *dovednost vytvořit volnou sestavu / společnou skladbu*
- *organizační a plánovací dovednosti*

### **c. Vzdělání, znalost v oboru**

- *vlastní zkušenost z MG včetně závodní činnosti*
- *trenérská třída / licence – odpovídající úrovni tréninku*
- *perfektní znalost pravidel MG ideálně podložená i brevetem rozhodčí*
- *průběžné kontinuální vzdělávání prostřednictvím národních i mezinárodních školení a seminářů trenérek MG, rozhodčích, odborníků ve sportovní psychologii, rehabilitaci, sportovní výživě, tanečních technik atd.*

### **d. Jiné specifické kompetence („něco navíc“, čím by měla trenérka disponovat)**

- *empatie*
- *obrovskou dávkou trpělivosti*
- *uměním předat emoce skrze pohyb gymnastky*
- *optimismem*
- *hledat stále inovaci (nezapadnout do stereotypu)*

## **Prostor pro vlastní názor na téma v níže uvedených oblastí**

### **a. Úspěšnost české MG: Proč se nedokážeme prosadit ve světě?**

*Úroveň české vrcholové MG je v porovnání se světovou laťkou v současnosti opravdu velmi nízká.*

*Naprosto zásadní problém české MG spočívá dle mého názoru v nefunkčnosti ČSMG a tím i v chybějící koncepci přípravy budoucích a stávajících reprezentantek. Jelikož tato situace trvá*

*již 30 let, úroveň české MG kontinuálně klesá a na mezinárodních soutěžích se pohybujeme v poslední třetině výsledkové listiny.*

*Svaz řídí MG prostřednictvím zákazů a příkazů, namísto poskytování servisu svým členům, pozitivního přínosu pro sport a podpory gymnastek, trenérek a rozhodčích. Chybí systém, plán a jednotná dobrá vůle posunout celou českou MG vpřed bez ohledu na příslušnost k tomu či jinému klubu. Nedostatečné jsou finanční prostředky na rozvoj MG a ocitli jsme se v bludném kruhu: „bez výsledků nejsou finance“. Bylo by třeba začít fungovat komerčně, podpořit rekreační MG a významně rozšířit základnu gymnastek.*

*Vrcholový sport je centralizován do center, která však často nemají dostatečně kvalitní zázemí, materiál, podmínky, ani elitní trenérské zastoupení.*

*Atmosféra ve vrcholové české MG je již mnoho let opravdu velmi nepříjemná a demotivující. Mnoho gymnastek si proto raději zvolí nižší úroveň závodní kategorie a z úrovně „A“ odchází do nižších tzv. „B“ kategorií. I tím pravděpodobně ztrácíme mnoho talentovaných budoucích závodnic.*

*Nedostačující podmínky v tréninkových halách a chybějící finanční prostředky na vybavení rovněž nepomáhají české MG k progresu. Musíme si však přiznat, že s těmito problémy se potýkají trenérky všude na světě.*

#### **b. Současná trenérská situace v ČR**

*Trenérek MG v ČR je dostatek. Máme však málo těch „aktivních“ s I. i II. třídou. Mnoho trenérek skončilo s MG kvůli ztrátě motivace nebo i vzhledem k dlouhodobě nepříznivé situaci ve svazu. V zahraničí jsou zkušené končící reprezentantky a gymnastky co nejčastěji podchyceny pro tréninky a předávání zkušeností. Tím se v jejich MG udržuje moderní a nový trend. Mladé začínající trenérky, pod vedením starších zkušených trenérek přináší do sportu inovaci a navazují trenérstvím na svoji závodní úroveň. Jejich svěřenkyně tuto úroveň posunují dále a výše.*

*Zajisté by české MG prospělo podporovat vstup zkušených závodnic (všech úrovní) do tréninkového procesu v roli trenérek. Omladit a zmodernizovat českou trenérskou MG skupinu považují za jednu z priorit.*

#### **c. Systém vzdělávání trenéru MG v ČR**

*Chybí kvalitní školení MG, workshopy a dostatečná informovanost trenérek a rozhodčích o mezinárodním vývoji v našem sportu. Trenérky ani rozhodčí nejsou podporovány v účasti na zahraničních seminářích či školeních pořádaných UEG a FIG.*

*Trenérky I. třídy (nebo licence A) sice projdou všestranným vzděláním o sportu a gymnastice a obecným základem o MG, ale většinou nejsou školeny přímo takovými specialisty z MG, kteří by jim předávali nejnovější trenérské zkušenosti a trendy světové MG. Ve vzdělání trenérů nejvyšší třídy bych přivítala výuku problematiky zaměřenou konkrétně a velmi specializovaně na dnešní aktuální situaci v MG ve světě. V současném systému vzdělání je rozdíl ve výuce MG mezi licencí B a licencí A minimální. Licence A by měla vychovat specialisty nejvyšší úrovně pomocí expertů z moderní gymnastiky. Chybí rovněž provázanost na specializovaný přínos různých oborů specificky k MG - např. v oblasti rehabilitace, sportovní výživy, sportovní psychologie atd.*

#### **d. Budoucnost české MG, reprezentace apod.**

*Na kvalifikaci na OH zcela jistě nedosáhneme minimálně příštích 8 let. Pokud se zcela zásadně a co nejdříve nezmění struktura, přístup a funkce svazu a jeho komisí, bude úroveň české MG nadále klesat. Obávám se, že do budoucna by tento náročný sport ve vrcholové formě*

v ČR mohl zcela vymizet. Podmínky jsou pro trenérky, gymnastky a jejich rodiny již příliš dlouho neudržitelně negativní.

České moderní gymnastice chybí především systematické vedení, dobrá vůle pomoci všem bez rozdílu, reálný plán, kvalitní odborná koncepce a objektivní sebekritika.

## **Expertka 2**

### **1. Jakou máte trenérskou licenci? II. třídu.**

#### **a. Aspirujete na nejvyšší? Proč?**

*Ano, ale za podmínek, za jakých je možné si kvalifikaci zvýšit, tak I. trenérskou třídu neplánuji. Mám informace od ostatních, že specializaci na moderní gymnastiku jsou věnovány pouze 2 hodiny za celé 2 roky studia. Sama mám za sebou skoro léta praxe jako gymnastka, z toho mnoho let v reprezentaci a studium na vysoké škole v oboru souvisejícím se sportem. Proto se mi do nejvyšší trenérské licence nechce. Nechci zvyšováním trenérské kvalifikace trávit tolik času a investovat do toho finance, když vzdělání podle mého názoru nemá úroveň, kterou bych očekávala. Navíc si myslím, že bych se pro sebe moc nových informací nedozvěděla.*

### **2. Jak dlouho se věnujete trenérské práci? 5 let.**

### **3. Pokud si představíte ideální trenérku MG, jaká by podle Vás měla být?**

*Měla by mít autoritu, aby ji holky poslouchaly. Zároveň přátelská, empatická, klidná, kreativní (sama vytváří nové tréninky, nekopírovat). Spravedlivá, aby se ke všem chovala stejně. Dále sebevědomá, trpělivá, pozitivní. Být otevřená komunikaci a zpětné vazbě od gymnastky (ustoupit ze svých požadavků na gymnastku, když se jí v sestavě něco opakovaně nedaří, názor gymnastky brát vážně).*

### **4. Jaké kompetence podle Vás postrádají české trenérky?**

*Důvěru; gymnastka se na trenérku může spolehnout, věřit ji, trenérka za gymnastkou stojí. Opravy chyb během tréninku jsou smysluplné a k věci, aby se obě výkonnostně posouvaly vpřed. Umět nepodlehnout nátlaku vedení. Upřímnost a komunikace; umět říct i nepříjemné věci, ale konstruktivní a důležité (ne nadávky). Dále adekvátní vzdělání. Velmi často chybí osobní zkušenost s MG. Chuť spolupracovat s ostatními trenéry i oddíly.*

### **5. Vyjmenujte 3-5 kompetencí, které považujete za klíčové, pro danou skupinou:**

#### **a. Osobnostní charakteristiky (rysy a vlastnosti tvořící osobnost)**

- *přátelská, s autoritou, důvěra (v sebe i v gymnastku), empatická, kreativní a energická, aby se v trenérce odrážela láska ke sportu a k dětem*

#### **b. Schopnosti a dovednosti**

- *své osobní zkušenosti (min. na sobě vyzkoušené a zažité základy, aby byla schopná gymnastce vysvětlovat a ukazovat prvky a techniku náčiní), když ne s MG, tak zkušenost s jiným estetickým sportem (např. balet)*
- *komunikovat s lidmi (umět podat konstruktivní připomínky, být oporou, povzbudit, uklidnit, motivovat)*
- *schopnost spolupráce s týmem a gymnastkou, vycházet s ostatními*

#### **c. Vzdělání, znalost v oboru**

- *střední i vysoká škola se zaměřením na sport a zdraví, trenérství*



- vnímám jako plus, když má trenér vysokou školu; naučí člověka trpělivosti, překonávání se, cílevědomosti, svědčí to i o osobnostních rysech
- pedagogické minimum, trenér je jako učitel – role učitele sportu; učitel také nemůže vyučovat bez vysoké školy; trenér pracuje s dětmi, tráví s nimi hodně času každý den, děti utváří a dává jim hodnoty, které by sám měl mít

**a. Jiné specifické kompetence („něco navíc“, čím by měla trenérka disponovat)**

- být co nejlepším člověkem; trenér působí na gymnastky víc hodin (pokud mají dvoufázové tréninky) než učitel a rodiče (z pohledu rodiče bych si ho pečlivě vybírala), přebírají od něho hodnoty a způsoby chování
- lidský přístup; nejde pouze o sport (moderní gymnastika je jen krátká část života), trenér by měl mít sportovní „flow“, sport ho naplňuje
- vztah s gymnastkami; společně něco tvoří, trenéři by neměli těžit z gymnastek, ale naopak gymnastky z trenérů, díky tomu budou těžit i trenéři

**Prostor pro vlastní názor na téma v níže uvedených oblastí**

**a. Úspěšnost MG (Proč se nedokážeme prosadit ve světě?)**

*Chybí celková koncepce. Jak pro reprezentaci – olympijský cyklus. Tak pro kombinovaný a základní program. Za celou dobu mé kariéry nebyl na začátku olympijského cyklu vytvořen koncept, podle kterého by se všichni a všechno řídilo. Pevný koncept nebyl vytvořen ani jednotlivé sezóny. Vše se měnilo, jak se zrovna komu hodilo. To bere chuť jak gymnastkám, tak i trenérkám.*

*Trenérům velmi často chybí osobní zkušenost s moderní gymnastikou. Neumí cviky dobře vysvětlit, natož předvést. Sami neví, jak je co správně. Tím se dostáváme k tomu, že je u nás, troufám si říct, až velmi špatný systém trenérského vzdělání. Což dávám za vinu ČSMG. Trenérská školení jsou velmi krátká a neobsahují zdaleka všechna důležitá témata a adekvátní praxi, vše se jen „prolítne“.*

*Naprosto postrádám trenérské atestace, či pravidelné praktické workshopy. Trenérky musí pravidelně chodit jen na školení, které je pro rozhodčí, když se změní pravidla. Určitě je dobré, aby trenérky znaly současné pravidla, ale to je neposouvá nijak v před, jakožto trenéry.*

*Dále chybí pravidelné praktické workshopy, zaměřené na tréninkové metody, psychologii, výživu, regeneraci... aktuální vědecké poznatky o zdraví a sportu. Malá sportovní základna – málo gymnastek na té nejvyšší úrovni - chybí zdravá konkurence.*

**b. Současná trenérská situace v ČR**

*Špatná. Nedostatek kvalitních trenérů. I celkový nedostatek trenérů. Nedostatečné vzdělání ze strany svazu pro trenéry.*

**c. Systém vzdělávání trenéru MG:**

*Vzdělání nabízené ČSMG a MŠMT považuju za nedostatečné. Dnešní doba nabízí i různé vzdělávací kurzy (např. o výživě ve sportu), většinou se ale jedná o „rychlou kurzy“ a těžko si u nich zjistíme kvalitu. Myslím si, že je velké plus vystudovat školu, která nám pomůže k trenérské praxi. Pokud trenér chce, tak má možnost se dozdělovat. Jestliže se chceme věnovat trenérské kariéře, tak ze strany svazu potřebujeme I. třídu, abychom mohly být u reprezentace.*

**d. Budoucnost MG, reprezentace apod.**

*Aby se situace v MG změnila, myslím si, že je potřeba začít úplně od základů a změnit skoro vše. Tedy vytvořit celkový koncept svazu, jak se bude fungovat, aby se zvýšil zájem o MG, aby*

se zlepšila spolupráce mezi trenéry, oddíly, aby se zlepšily výsledky reprezentantek. Koncept pro jednotlivé složky MG (základní, kombinovaný a volný program). Koncept na celý olympijský cyklus pro reprezentaci. Přehodnotit a zaměřit se na vzdělání trenérů, jak na pravidla MG, tak na vše co s MG souvisí. Navázat spolupráci s „mistry v oboru“ - balet, práce náčiní, práce těla, choreografie sestav, výraz, výživa, psychologie, regenerace, kompenzace... Zájem o to, udržet si bývalé gymnastky a reprezentantky jakožto trenérky. Zlepšit propagaci sportu.

### **Expertka 3**

#### **1. Jakou máte trenérskou licenci? a. Aspirujete na (nej)vyšší? Proč?**

*Z ČR mám II. třídu a ze zahraničí stupeň licence, který mi umožňuje trénovat gymnastky v národním týmu, ale nesmím s nimi na závody. Plánuji si dodělat vyšší, abych byla kvalifikovaná a mohla s nimi i na závody.*

#### **2. Jak dlouho se věnujete trenérské práci? 9 let**

#### **3. Pokud si představíte ideální trenérku MG, jaká by podle Vás měla být?**

*Rozumět pravidlům, fyziologii, anatomii a psychologii. Dobrý vztah k dětem. Pomáhat dětem rozvinout se nejen z fyzického hlediska ale i z duševního. Být chápavá a snažit se gymnastikou zvýšit kvalitu života gymnastek a ne naopak.*

#### **4. Jaké kompetence podle Vás postrádají české trenérky?**

*Psychickou stabilitu, trpělivost, otevřenost komunikovat, většinou chybí potřeba se dále vzdělávat a zdokonalovat ve svém oboru.*

#### **5. Vyjmenujte 3-5 kompetencí, které považujete za klíčové, pro danou skupinou:**

##### **b. Osobnostní charakteristiky (rysy a vlastnosti tvořící osobnost)**

- *trpělivost, psychická stabilita (být gymnastce oporou, zbytečně na ně nekřičet, dokázat je pochválit)*
- *optimismus, empatie*

##### **c. Schopnosti a dovednosti**

- *otevřená komunikace, věcnost (stručně a výstižně vyčíst chyby a najít řešení)*
- *kritické myšlení (rozeznat chyby a strategicky je začít odstraňovat)*
- *řešení problémů*

##### **d. Vzdělání, znalost v oboru**

- *více kurzů, psychologie*

##### **e. Jiné specifické kompetence („něco navíc“, čím by měla trenérka disponovat)**

- *osobní zkušenost s MG je určitě velké plus*
- *být kreativní (nekopírovat a nedržet se „zajetých“ kolejí)*

#### **Prostor pro vlastní názor na téma v níže uvedených oblastí**

##### **a. Úspěšnost české MG: Proč se nedokážeme prosadit ve světě?**

*Nesystematická příprava je podle mého názoru největší problém. Za celou svou kariéru jsem neviděla plán na olympijský cyklus jak pro jednotlivkyně, tak pro společné skladby. Nemyslím si, že máme neschopné děti nebo trenéry. Chyba je v přípravě a v podpoře ze strany svazu.*

### **b. Současná trenérská situace v ČR**

*Málo trenérů s 1. třídou by byl problém, kdyby se na těch kurzech skutečně něco naučili. Rekvafikace z mého pohledu úplně chybí. Školení na nová pravidla je něco úplně jiného, než zdokonalování trenérů v rozvoji tréninku a “zlepšování” gymnastek. Tím chci říct, že někdo, kdo ví, co má být podle pravidel v sestavě, nezbytně nemusí vědět, jak trénovat a jak “stvořit” gymnastku na mezinárodní úrovni.*

*Celkové přístup je jiný. Ten hlavní rozdíl (a musím říct, že i u ruských trenérů v zahraničních klubech) je ten, že my jsme tu pro děti. Bez gymnastek by nebyly kluby. Hlavním cílem všech je neohrozit chod klubu a aby se neshody neodrazily na výkonu dětí. V ČR je to tak trochu naopak.*

### **c. Systém vzdělávání trenéru MG v ČR**

*Přeškolení na pravidla je velmi nedostatečné. Co by bylo podle mého názoru dobré, je výuka školitele ze zahraničí. Běžně si vozíme trenéry z Ruska atd. na zlepšení našich gymnastek, protože mají znalost, kterou naši trenéři nemají. Ale proč je tedy nepozvat na školení našich trenérů? Myslím, že to by pomohlo hodně.*

### **d. Budoucnost české MG, reprezentace apod.**

*Svazu by myslím pomohla změna jednotlivých funkcí. Člen předsednictva pro reprezentaci by měl přeci mít za úkol sestavit reprezentační plány na olympijský cyklus. A pak samozřejmě plány na každý rok, které by podporovaly ten olympijský. To se podle mého názoru neděje. Členové komise pro rozhodčí a trenéry by zase měli vydávat alespoň v menší míře dokumenty k prohloubení znalosti v oborech a zvat trenéry a rozhodčí na semináře a diskuse, případně s mezinárodní účastí. Trochu se meleme už asi 50 let ve stejné vodě. Ráda bych viděla plán na marketing a propagaci našeho sportu. Kromě projektu Stuhové víly, před pár lety, jsem neslyšela o ničem jiném. Každopádně je potřeba najít lidi, kteří chtějí posunout gymnastiku dopředu a prvním cílem by měl být postup na OH.*

Příloha č. 4: Tabulka celkového pořadí dvou způsobů hodnocení všech 66 kompetencí

Vzestupné pořadí kompetencí		Sestupné pořadí kompetencí
1.	1,014 Čestná	2,114 <b>Znalosti z výživy ve sportu</b>
2.	1,014 <b>Motivování</b>	2,071 <b>Znalosti z psychologie sportu</b>
3.	1,014 Přehled v daném sportu	2,014 <b>Schopnost odlišit nechuť od apatie</b>
4.	1,029 <b>Důraz na zdraví</b>	1,971 <b>Sebereflexe</b>
5.	1,043 Energická	1,971 Orientace v marketingu sportu
6.	1,043 <b>Individuální přístup</b>	1,957 <b>Umět naslouchat</b>
7.	1,043 <b>Psychicky odolná</b>	1,957 Všeobecný rozvoj
8.	1,057 Důsledná	1,957 <b>Důraz na zdraví</b>
9.	1,057 Jde příkladem	1,943 <b>Klidná</b>
10.	1,057 Umět (po)chválit	1,914 <b>Důvěryhodná</b>
11.	1,071 <b>Budování sebedůvěry a sebekontroly</b>	1,900 <b>Empatická</b>
12.	1,071 Dovednost analyzovat chyby	1,857 Znalosti z anatomie a fyziologie
13.	1,071 Dovednost vytvořit tréninkový plán	1,842 Fyzická zdatnost
14.	1,071 <b>Pozitivní</b>	1,829 <b>Psychicky odolná</b>
15.	1,071 <b>Spravedlivá</b>	1,829 <b>Zpětná vazba trenérce</b>
16.	1,086 <b>Empatická</b>	1,757 Přátelská
17.	1,086 Spolehlivá	1,757 Znalosti z pedagogiky sportu
18.	1,086 S přirozenou autoritou	1,743 <b>Pozitivní</b>
19.	1,100 <b>Důvěryhodná</b>	1,729 Schopnost přizpůsobit se
20.	1,100 Schopnost učit se novým věcem	1,729 Kritické myšlení
21.	1,100 Zpětná vazba gymnastkám	1,729 Sportovní pedagog
22.	1,114 <b>Znalosti z výživy ve sportu</b>	1,729 <b>Trpělivá</b>
23.	1,114 <b>Znalosti z první pomoci</b>	1,686 <b>Racionální</b>
24.	1,129 Dovednost rozhodovat	1,686 <b>Spravedlivá</b>
25.	1,129 <b>Komunikační dovednosti</b>	1,686 Umět vyřešit spor
26.	1,129 Umět vysvětlit	1,686 <b>Individuální přístup</b>
27.	1,143 <b>Řešení krizových situací</b>	1,671 <b>Motivování</b>
28.	1,143 <b>Schopnost odlišit nechuť od apatie</b>	1,671 <b>Řešení krizových situací</b>
29.	1,143 <b>Sebereflexe</b>	1,657 <b>Kreativní</b>
30.	1,143 Trenérská praxe	1,643 <b>Komunikační dovednosti</b>
31.	1,143 Znalosti ze sportovního tréninku	1,614 <b>Budování sebedůvěry a sebekontroly</b>
32.	1,171 <b>Znalosti z psychologie sportu</b>	1,614 <b>Schopnost kooperace</b>
33.	1,200 Schop. udržet koncentraci svěřenkyňě	1,614 <b>Znalosti z první pomoci</b>
34.	1,200 <b>Trpělivá</b>	1,586 Systém hodnot
35.	1,214 <b>Schopnost kooperace</b>	1,586 Upřímná
36.	1,214 <b>Klidná</b>	1,586 Schopnost učit se novým věcem
37.	1,214 Systém hodnot	1,571 Dovednost vytvořit tréninkový plán
38.	1,229 <b>Racionální</b>	1,557 Jde příkladem
39.	1,229 <b>Kreativní</b>	1,529 Umět (po)chválit
40.	1,243 <b>Umět naslouchat</b>	1,457 Umět předvést
41.	1,243 <b>Zpětná vazba trenérce</b>	1,443 Organizační schopnosti
42.	1,243 Sebevědomá	1,443 Znalosti ze sportovního tréninku

43.	1,257	Umět vyřešit spor	1,429	Schopnost improvizovat
44.	1,271	Kritické myšlení	1,429	Dochvilná
45.	1,271	Upřímná	1,429	Znalost angličtiny
46.	1,286	Organizační schopnosti	1,414	Čestná
47.	1,323	Schopnost přizpůsobit se	1,414	Schop. udržet koncentraci svěřenkyňě
48.	1,329	Znalost choreografie a taneč. stylů	1,414	Znalost choreografie a taneč. stylů
49.	1,386	Přátelská	1,386	Znalost ruštiny
50.	1,386	Schopnost improvizovat	1,357	Zpětná vazba gymnastkám
51.	1,400	Dochvilná	1,329	Dovednost rozhodovat
52.	1,400	Trenérská licence III. nebo II. třídy	1,329	Spolehlivá
53.	1,400	Znalosti z anatomie a fyziologie	1,314	Dokončené vysokoškolské vzdělání
54.	1,443	Vlastní sportovní kariéra	1,300	Dovednost analyzovat chyby
55.	1,471	Umět předvést	1,229	Důsledná
56.	1,486	Znalosti z pedagogiky sportu	1,229	Kvalitní prezentace vlastní osoby
57.	1,500	Kvalitní prezentace vlastní osoby	1,229	Energická
58.	1,514	Sportovní pedagog	1,229	Trenérská licence I. třídy
59.	1,543	Všeobecný rozvoj	1,200	Vyjadřovací dovednosti
60.	1,700	Fyzická zdatnost	1,171	Sebevědomá
61.	1,714	Dokončené středoškolské vzdělání	1,143	Vlastní sportovní kariéra
62.	1,757	Trenérská licence I. třídy	1,086	S přirozenou autoritou
63.	1,814	Znalost angličtiny	1,086	Trenérská praxe
64.	1,829	Znalost ruštiny	1,043	Trenérská licence III. nebo II. třídy
65.	2,000	Orientace v marketingu sportu	1,029	Přehled v daném sportu
66.	2,157	Dokončené vysokoškolské vzdělání	1,029	Dokončené středoškolské vzdělání

Příloha č. 5: Četnosti, modus a vážený aritmetický průměr skupin kompetencí

	Osobnostní charakteristiky	absolutní četnost				relativní četnost				mod.	VAR
		2+3	1	2	3	2+3	1	2	3		
11.	Upřímná	35	35	29	6	50%	50%	41%	9%	1	1,586
12.	Dochvilná	24	46	18	6	34%	66%	26%	8%	1	1,429
13.	Čestná	24	46	19	5	34%	66%	27%	7%	1	1,414
14.	Spolehlivá	22	48	21	1	31%	69%	30%	1%	1	1,329
15.	Důsledná	15	55	14	1	21%	79%	20%	1%	1	1,229
16.	Energická	13	57	10	3	18%	82%	14%	4%	1	1,229
17.	Sebevědomá	12	58	12	0	17%	83%	17%	0%	1	1,171
18.	S přirozenou autoritou	6	64	6	0	9%	91%	9%	0%	1	1,086

	Schopnosti a dovednosti	absolutní četnost				relativní četnost				mod.	VAR
		2+3	1	2	3	2+3	1	2	3		
12.	Systém hodnot	37	33	33	4	53%	47%	47%	6%	1 a 2	1,586
13.	Dovednost vytvořit trénink. plán	32	38	24	8	46%	54%	34%	12%	1	1,571
14.	Schopnost učit se novým věcem	30	40	19	11	43%	57%	27%	16%	1	1,586
15.	Umět (po)chválit	29	41	21	8	41%	59%	30%	11%	1	1,529
16.	Organizační schopnosti	29	41	27	2	41%	59%	38%	3%	1	1,443
17.	Schopnost udržet koncentraci svěř.	27	43	25	2	39%	61%	36%	3%	1	1,414
18.	Umět předvést	26	44	20	6	37%	63%	29%	8%	1	1,457
19.	Schopnost improvizovat	25	45	20	5	36%	64%	29%	7%	1	1,429
20.	Zpětná vazba gymnastkám	23	47	21	2	33%	67%	30%	3%	1	1,357
21.	Dovednost rozhodovat	23	47	23	0	33%	67%	33%	0%	1	1,329
22.	Dovednost analyzovat chyby	19	51	17	2	27%	73%	24%	3%	1	1,300
23.	Umět vysvětlit	13	57	12	1	18%	82%	17%	1%	1	1,200

	Vzdělání, znalost v oboru	absolutní četnost				relativní četnost				mod.	VAR
		2+3	1	2	3	2+3	1	2	3		
7.	Znalosti ze sportovního tréninku	27	43	23	4	39%	61%	33%	6%	1	1,443
8.	Znalost choreografie a taneč. stylů	25	45	21	4	36%	64%	30%	6%	1	1,414
9.	Znalost angličtiny	23	47	16	7	33%	67%	23%	10%	1	1,429
10.	Znalost ruštiny	20	50	13	7	29%	71%	19%	10%	1	1,386
11.	Dokončené vysokoškol. vzdělání	16	54	10	6	23%	77%	14%	9%	1	1,314
12.	Trenérská licence I. třídy	13	57	10	3	18%	82%	14%	4%	1	1,229
13.	Trenérská licence III. nebo II. třídy	3	67	3	0	4%	96%	4%	0%	1	1,043
14.	Přehled v daném sportu	2	68	2	0	3%	97%	3%	0%	1	1,029
15.	Dokončené středoškol. vzdělání	1	69	0	1	1%	99%	0%	1%	1	1,029

	Jiné specifické kompetence	absolutní četnost				relativní četnost				mod.	VAR
		2+3	1	2	3	2+3	1	2	3		
7.	Jde příkladem	31	39	23	8	44%	56%	33%	11%	1	1,557
8.	Kvalitní prezentace vlastní osoby	14	56	12	2	20%	80%	17%	3%	1	1,229
9.	Vlastní sportovní kariéra	9	61	8	1	13%	87%	12%	1%	1	1,143
10.	Trenérská praxe	4	66	2	2	6%	94%	3%	3%	1	1,086