

**UNIVERZITA OBRANY V BRNĚ**

**Fakulta vojenského leadershipu**

---

**VYBRANÉ KAPITOLY  
VZDĚLÁVÁNÍ  
VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ**

**STUDIJNÍ TEXT**

**PhDr. Lubomír KUBÍNYI, Ph.D.**

**Mgr. Pavla MACHÁČKOVÁ, Ph.D.**

**doc. Mgr. Ing. Radomír SALIGER, Ph.D.**

---

**BRNO 2019**

Studijní text „Vybrané kapitoly vzdělávání vojenských profesionálů“, který je určen pro potřeby studentů akreditovaných studijních programů vyučovaných na Fakultě vojenského leadershipu a Fakultě vojenských technologií Univerzity obrany v Brně.

**Jednotlivé kapitoly zpracovali:**

PhDr. Lubomír Kubínyi, Ph.D. Úvod, kap. 2.  
Mgr. Pavla Macháčková, Ph.D. Úvod, kap. 3.  
doc. Mgr. Ing. Radomír Saliger, Ph.D. Úvod, kap. 1.

**Recenzenti:**

plk. doc. Ing. Mgr. David Ullrich, Ph.D., MBA,  
plk. gšt. Ing. Zdeněk Bednář, Ph.D.

© 2019, Lubomír Kubínyi, Pavla Macháčková, Radomír Saliger

ISBN 978-80-xxx-xxx-x

## OBSAH

ÚVOD.....	4
1. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ JAKO SOUČÁST ORGANIZAČNÍ KULTURY ORGANIZACE.....	6
1.1 Proces edukace personálu resortu Ministerstva obrany.....	11
1.2 Názory na výchovu v Československé armádě 1918-1938.....	15
1.3 Pojetí zásad výchovy v zahraničních armádách.....	17
1.4 Cíle a specifika edukačního působení na personál v resortu MO.....	20
1.5 Vybrané postupy a prostředky, podporující edukační působení.....	24
1.6 Místo a úloha institucí, které se na edukačním působení podílejí.....	27
2. EDUKACE VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ V PODMÍNKÁCH AČR.....	34
2.1. Systém přípravy personálu.....	34
2.1.1. Komponenty přípravy personálu.....	36
2.2. Zabezpečení přípravy personálu.....	37
2.2.1. Služební orgány.....	38
2.2.2. Vzdělávací instituce rezortu MO.....	38
2.3. Příprava vojáků z povolání ke splnění kvalifikačních předpokladů.....	40
2.4. Příprava vojáků z povolání ke splnění kvalifikačních požadavků.....	43
2.5. Rekvalifikace.....	51
3. CÍLE A PROSTŘEDKY VZDĚLÁVÁNÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ..	54
3.1 Cíle vzdělávání a jejich taxonomie.....	54
3.2 Význam a efektivita výukových cílů.....	56
3.3 Prostředky vzdělávání a výcviku (materiální).....	57
3.3.1 Výukové a výcvikové prostory.....	57
3.3.2 Učební pomůcky.....	59
3.3.3 Didaktická technika.....	60
3.4 Prostředky vzdělávání a výcviku (nemateriální).....	61
3.4.1 Didaktické zásady.....	61
3.4.2 Vyučovací metody.....	63
3.4.3 Organizační formy.....	65
LITERATURA.....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	71
SEZNAM TABULEK.....	72

## ÚVOD

Jednou ze složek dalšího vzdělávání je profesní vzdělávání, jehož cílem je rozvoj znalostí, schopností a postojů požadovaných pro výkon povolání. Dílčím systémem dalšího profesního vzdělávání dospělých v České republice je systém přípravy personálu rezortu Ministerstva obrany. Východiskem systému přípravy vojenského personálu je zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Hlavním cílem přípravy vojenského personálu rezortu MO je „profesionál, který je charakterizován jako kvalifikovaný odborník v dobrovolném služebním poměru, vzdělaný ve vojenství a speciálně připravený pro vojenskou praxi.“ Systém další profesní přípravy poskytuje možnost rozšiřování, prohlubování nebo získání nových znalostí, dovedností, schopností potřebných pro zvládnutí požadavků systemizovaných míst v oblasti bezpečnosti a požadavků, vyplývajících z mezinárodních závazků České republiky. Rezort MO poskytuje vojákům z povolání profesní přípravu a vzdělávání, které je využitelné pro výkon služby na systemizovaném místě, pro plnění úkolů v bojových misích nebo vzdělání požadované pro předpokládané služební zařazení. Zkušenosti z vojenských misí prokazují, že vojáci potřebují kromě specifických odborných dovedností i řadu dalších dovedností potřebných pro výkon role velitele-manažera, dovednosti potřebné pro řešení konfliktů spíše politické než vojenské povahy v rámci činností různých uskupení na prosazení a udržení míru v odlišném multikulturním prostředí. Je kladen důraz na multikulturní vědomosti a dovednosti, které jsou důležité pro řešení problémů v situacích, kdy se vojáci musí samostatně rozhodovat na základě neúplných informací v nestandardních situacích. Systém přípravy vojenského personálu je složen z procesů a opatření zaměřených na vzdělávání, výcvik a výchovu. Systém individuální přípravy je založen na konceptu celoživotního učení, který tvoří akreditované vzdělávání a profesní příprava. Příprava personálu je rozdělena na přípravu jednotlivce a jednotek. Institucionální příprava jednotlivce je prováděna ve vojenských školách a zařízeních, kolektivní příprava na úrovních jednotek probíhá v prostředí vojenských útvarů.

Cílem předkládaného studijního textu „*Vybrané kapitoly vzdělávání vojenských profesionálů*“ je seznámit studenty předmětu Leadership, Vojenský leadership, Řízení zdrojů a Řízení a rozvoj lidských zdrojů s historií vývoje, významem a efekty vzdělávání dospělých s důrazem na objasnění systému přípravy a popis jednotlivých prvků přípravy vojáků z povolání.

První část je věnována pojetí podstaty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, specificky v podmínkách armády České republiky jako zásadní součásti její organizační

kultury. Pozornost je věnována stručnému exkurzu do pojetí výchovy v československé armádě v letech 1918-1938, názorům na výchovu v zahraniční armádě a úkolům a postavení vzdělávacích institucí v resortu MO ČR.

Druhá část studijního textu je zaměřená na objasnění a charakteristiku jednotlivých prvků systému přípravy personálu resortu Ministerstva obrany. Hlavní pozornost je věnována objasnění vybraných prvků přípravy vojenských profesionálů.

Třetí část je zaměřena na problematiku cílů a prostředků vojenských profesionálů. Bez základních znalostí z oblasti didaktiky nemůže být příprava a výcvik jedinců efektivní. Instruktoři, ale i velitelé nesou odpovědnost za kvalitní přípravu jednotlivých zaměstnání a svých lidí. Z tohoto důvodu se závěrečná část studijního textu věnuje ve stručnosti právě této problematice.

# 1. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ JAKO SOUČÁST ORGANIZAČNÍ KULTURY ORGANIZACE

Podle Cejthamra a Dědiny<sup>1</sup> je oblíbená a jednoduchá následující definice kultury organizace. „Kultura organizace je o tom, jak se věci kolem nás dějí, nebo jak „co je a co není přijatelné“, čili jaké chování a jednání je vítané a jakému je bráněno. Podrobnější definice uvádí, že jde o souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry, postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku.“ Existuje celá řada dalších definic, které v podstatě jinými slovy vyjadřují totéž. Lze také říci, že jde o utváření takového klimatu v organizaci, kde se lidé budou dobře cítit, budou v organizaci rádi pracovat a budou se moci na rozvoji organizace podílet, jejich názory budou vnímány a respektovány.

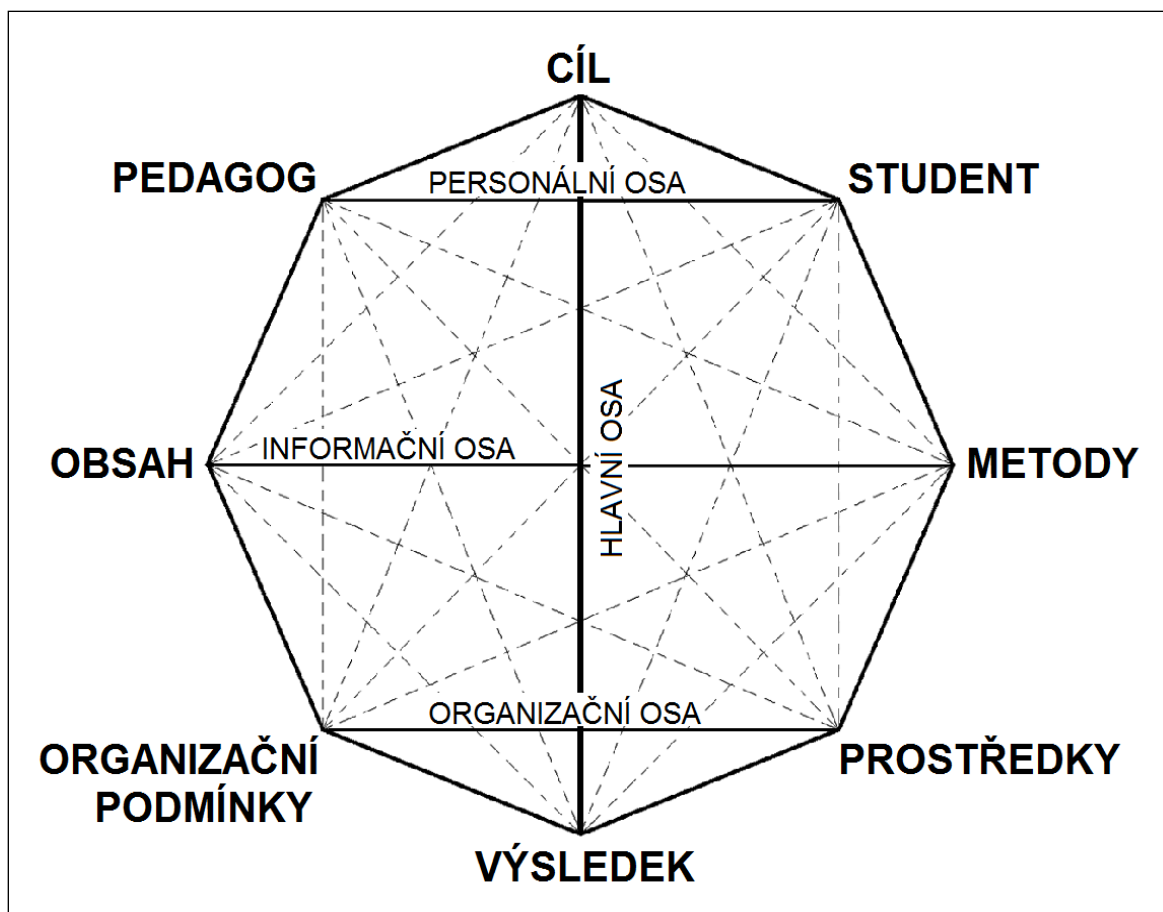
Vzdělávání je nástrojem socializace pracovníků a nástrojem budování žádoucí kultury organizace. Vzdelávání personálu splní požadavek efektivnosti jen v tom případě, jestliže bude prováděno systematicky. Zásadu systematickosti a cílenosti edukačního cyklu lze charakterizovat tak, že výchozí částí cyklu je identifikace edukačních potřeb, poté specifikace stanovení cílů edukace a jejich rozpracování do obsahových požadavků na edukaci personálu, specifikace edukačních metod, plánování rozsahu edukace, volba formy a místa edukace, volba lektorů apod.

To vše je spojeno s jistými náklady k provedení edukační aktivity. Systematičnost edukace spočívá i v tom, že edukační aktivity budou podrobovány hodnocení, respektive požadavku na jejich efektivnost. Optimální je, že se cíle edukace shodují s výsledkem. Pokud ne, je nutné hledat chyby v tomto systému, odhalit je a implementovat inovace k zefektivnění systému, aby plnil svoji funkci. V praxi je chyba v edukaci někdy svalována na edukanty, ale ta může být v kterémkoli prvku takto chápaného systému edukace. Zjištěné nedostatky by měly být poučením pro organizaci dalších edukačních aktivit. Tento princip platí nejen v soukromém a státním sektoru, ale také v podmínkách AČR

Nástrojem budování žádoucí kultury v podmínkách AČR je systém edukace, realizovaný jednak v institucích (Univerzita obrany, Velitelství výcviku- vojenská akademie ve Vyškově a Vojenská střední a vyšší odborná škola v Moravské Třebové) a dále systém kariérové edukace a různých programů celoživotního vzdělávání. Obsahově je systém edukace jako didaktický systém vymezen prvky na obrázku.

---

<sup>1</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. s. 254. ISBN 978-80-247-3348-7.



Obrázek 1 Didaktický osmiúhelník jako systém edukace  
Zdroj: PORTNER, Dieter a KISSEL, Dieter., 1987 s. 258.<sup>2</sup>

Lze uvažovat v tomto smyslu o požadavcích na **úspěšnou vojenskou školu, jako na organizaci, která má specifickou kulturu**. Systémový pohled na ni obrací pozornost na její integraci, jako základní podmínku její existence. Přístupy k názorům na školu se různí, s ohledem na hlediska, která jsou při objasňování jejího fungování preferována.

Každá škola je složitý sociální, pedagogicko-psychologický a ekonomický systém. Žádnou složku tohoto systému není možné opomenout při komplexním pojetí školy. Za dominantní stránku však považují oblast pedagogicko-psychologickou. Vycházím z toho, že hlavním úkolem školy je kvalitně organizovat edukační proces, proces učení studentů. Tento systém je propojen čtyřmi osami, jak je patrné z obrázku 1. Je to **osa personální**, která zahrnuje prvky jako například management školy, pedagogy, studenty a celý systém interpersonálních vztahů, které řadíme k významným **vnitřním vlivům**, které působí na práci ve škole.

<sup>2</sup> PORTNER, Dieter. KISSEL, Dieter. *Militärische Ausbildungspraxis/Lern und Arbeitsbuch für den Ausbilder*. Bonn: Walhalla u Praetoria Verlag, 1987, 517s. FÜ S16-Az 32-05-04-04.

Dále je to **osa informační**, která zahrnuje prvek obsahu výchovně vzdělávacího procesu a metody přenosu informací všeho druhu, zejména vědomostí, návyků a dovedností, **osa organizační**, která zahrnuje prvky spojené s organizací edukačního procesu, zejména časové, technické a jiné prostředky, které se používají při organizaci práce ve škole. Poslední osou je **osa hlavní**, která je spojením cílů výchovně vzdělávacího procesu a jeho výsledného efektu.

Jednotlivé prvky se spolu navzájem doplňují a podmiňují. Nemohou efektivně bez svého vzájemného ovlivňování fungovat. Jakákoli dílčí deformace některého z prvků má vždy za následek deformaci požadovaného výsledku práce školy. Na takto pojatý systém v každém okamžiku existence působí i **vnější vlivy** prostředí, které mohou do značné míry ovlivnit jeho fungování jako celku, nebo jen některých jeho částí. Mezi tyto vlivy můžeme zařadit obecně sociální, politické a ekonomické podmínky. Mezi podstatné vlivy v tomto smyslu patří například legislativní změny, dostupnost materiálních prostředků, vlivy jiných škol, konkurence, rodinné a partnerské vztahy, apod. Tyto vlivy nepůsobí přímo jen na management školy, ale i na samotné studenty. Vliv těchto podmínek může být jak motivující, tak zcela opačný.

V další části je naznačeno místo a úloha některých prvků ve škole a vztahů, které mezi nimi vznikají. Dominantní úlohu ve škole zaujímá vedoucí **řídící pracovník** (např. ředitel, děkan, rektor apod.). Mělo by jít o osobnost, která si dokáže svými schopnostmi a vlastnostmi získat přirozenou autoritu příslušníků školy. Mezi základní kvality patří schopnost řešení různých konfliktních situací, koordinace cílů a obsahu edukačního procesu, spravedlivé hodnocení práce podřízených, efektivní využívání prostředků, motivace spolupracovníků a schopnost úspěšné spolupráce s prvky vnějších vztahů a okolí. Mezi specifické kvality určitě patří i vysoká míra frustrační tolerance a flexibilita.

Zvláštní místo ve škole mají **vztahy** vedoucích pracovníků a ostatních pedagogů, pedagogů a studentů i naopak. Mělo by jít o vztahy založené na vzájemné důvěře, pomoci a spolupráci. Vedle vztahů formálních mají významnou úlohu vztahy neformální.

**Pedagogové** jsou těmi, kteří zprostředkovávají nejnovější poznatky studentům. Dnes se někdy stává, že v některých místech odcházejí ze škol kvalifikovaní učitelé. To je jedna ze skutečností, která by se v „dobré škole“ neměla stávat. Kvalita odborníků v každé organizaci je jedním ze základních kritérií její úrovně. Tento problém není jen věcí pedagogů samotných, ale i podmínek, které jsou jim pro jejich práci vytvářeny managementem vzdělávací instituce. Jde o vytvoření takových podmínek, aby lidé ve škole pracovali rádi a nepovažovali svoji činnost ve škole pouze za prostředek k obživě.



V praxi se někdy setkáváme s názorem, že postupně upadá myšlenka, že investice do vzdělávání a práce ve škole je velmi dobrou investicí. Kde jsou hlavní příčiny těchto názorů, by bylo zajímavé zjistit standardním výzkumem. Přikláním se k názoru, že dočasně spíše převládá potřeba rychlého nabytí prostředků, než několikaleté vzdělávání s perspektivou práce se studenty. Jednou z příčin může být i pocit marnosti ze své práce, nedostatek perspektivy, nebo i neodpovídající ohodnocení práce.

O jakého pedagoga nám v současné době jde? Především jde o osobnost s pozitivním vztahem k lidem a životu vůbec. O odborníka, který bude schopen svoje vědomosti a zkušenosti předat jiným tak, aby je pochopili. Aby uměl pracovat s různými typy studentů a byl úspěšný ve své profesní spolupráci. Měl by umět pracovat s různou didaktickou technikou a využívat ji nejen pro svou práci, ale i pro pomoc studentům při překonávání překážek studijního i jiného charakteru. A jaké máme pedagogy dnes? Máme je právě takové, jak je vychovaly a vzdělaly naše vzdělávací instituce, jak je utvářely a utváří veškeré vlivy života společnosti a světa. Přes některé problémy se za práci pedagogů nemusíme stydět. Důkazem, že tomu tak je, jsme my sami, naše práce a práce jiných, která bývá oceňována u nás i v zahraničí.

**Obsah edukace** je prvkem, který tvoří základ kvality systému práce jakékoli školy. Záleží na pedagogovi, jakým způsobem jej dokáže studentům zprostředkovat. Samotný obsah je v podstatě stanoven učebními osnovami a plány, akreditovaným studijním programem, systémem předmětů a je konkretizací stanovených cílů edukace. Na jeho tvorbě by se měli podílet odborníci, kteří mají přehled o současných požadavcích na edukaci občana demokratického státu, v případě armády navíc vojenského profesionála.

Ani sebelepší obsah sám však nezabezpečí splnění cílů, které škola jako organizace má. K jeho zprostředkování je potřeba různých postupů a způsobů práce, tedy obecně **metod edukace**. Zvolená metoda, kterou pedagog využije ve své práci, rozhoduje v konečném důsledku o výsledném efektu působení. Nalézat optimální metody v různých situacích, které práce ve škole přináší, je velmi náročné a zejména začínající učitelé se někdy potýkají s různými problémy. Proto by měly být vedle teoretických poznatků poskytovány více i praktické zkušenosti a návody, i když ani tato metoda není samospasitelná. Škola nemůže ani řadu reálných životních situací poskytnout. **Kriteriem úspěšnosti** zvolených metod při edukaci bude vždy kvalita našeho života, práce, poskytovaných služeb a školy samotné.

Podstatným prvkem tohoto systému jsou **organizační podmínky a prostředky** v širokém slova smyslu. Způsob organizace edukačního procesu má vliv na spokojenost

pracovníků školy i samotných studentů. Proto jsou kladeny vysoké požadavky na styl vedení vedoucích pracovníků školy. Preferován by měl být styl demokratický, zahrnující na jedné straně vysokou náročnost a na druhé straně zodpovědnost za vykonávanou práci a vytváření optimálních podmínek pro plnění úkolů. To souvisí s efektivním využíváním prostředků, které má škola pro realizaci svých cílů k dispozici.

Mám na mysli nejen zabezpečení učitelů, ale zejména zabezpečení celého edukačního procesu. K nim se zejména řadí například učebny, speciální učebny, projekční a výpočetní technika a jiné prostředky. Významnou součástí je i kvalita samotných budov škol, jejich zařízení pro využití ve volném čase pro relaxaci, stravování a další služby. Kvalita těchto prostředků ovlivňuje vnímání školy navenek. K tomu může v současnosti přispět využití popularizace práce školy v nejrůznějších médiích (tiskoviny, internet apod.).

Výsledkem práce takovýmto způsobem pojatého systému školy by měla být osobnost fyzicky i psychicky zdatná, všestranně kultivovaná, schopná řešit různé odborné i životní situace. Pro školu je to úkol nesnadný a zcela se ho někdy nepodaří naplnit. Systémový přístup by nás měl proto vést k tomu, abychom se snažili vytvářet optimální podmínky pro jeho fungování, ale i k zamyšlení nad vývojovými tendencemi současné školy a nad tím, jak dosahovat zdokonalení práce školy a aby se systém úspěšně rozvíjel. A to je možné jedině zkvalitňováním funkce jednotlivých prvků naznačeného systému.

Péči o edukaci a rozvoj personálu je v podmínkách AČR věnována pozornost. Je nastaven systém, do kterého patří vzdělávací instituce, a systém celoživotního vzdělávání. O poslání vzdělávacích institucí (Univerzita obrany, Vojenská střední a vyšší odborná škola, Velitelství výcviku- Vojenská akademie) je pojednáno v jiné části textu.

V této části bude naznačena podstata systému **dalšího vzdělávání personálu**, tedy po absolvování institucionálního vzdělávání. K tomu, aby byly u personálu rozvíjeny požadované kompetence, jsou každoročně zveřejňovány nabídky vzdělávacích aktivit ve Věstníku Ministra obrany v nejrůznějších oblastech. (technologie, zdravotnictví, management, jazyková příprava apod.) Podle potřeb resortu jsou stanovovány i rámcové počty personálu. Vychází se z toho, že manažeři různých úrovní systematicky pečují o dlouhodobou péči a rozvoj personálu a umožňují průběžně jeho účast na edukačních aktivitách. Měly by být dodržovány zásady při identifikaci vzdělávacích potřeb personálu jednotky, útvaru, zařízení, školy apod. Tento přístup může přispět k motivaci personálu, zvýšení jeho loajality k organizaci, ztotožnění se s kulturou organizace, její podporou apod.

## 1.1 Proces edukace personálu resortu Ministerstva obrany

Proces edukace (výchovy a vzdělávání) zvyšování kvalifikace a rekvalifikace mají svůj společenský a individuální smysl, svůj cíl a obsah i své účastníky v každé moderní společnosti. Jsou to sociální procesy, jichž se zúčastňují myslící a cítící lidé se svými snahami, přáními a tužbami. Teprve pedagogicko-psychologické postupy, které respektují tyto podmínky, mohou přinést žádoucí výsledky, mohou obohacovat a rozvíjet autonomní osobnost, její bytostné síly tak, aby mohla žít úspěšně a spokojeně v kontextu dané společnosti. Mohou vytvářet podmínky pro ochotu lidí ke kooperativní a proaktivní činnosti, ke společné práci a životu v optimálních životních a přírodních podmínkách. Obdobný vliv mají faktory, ovlivňující motivaci, rozvoj schopností každého pracovníka, které můžeme charakterizovat souhrnně jako kultura organizace.

Ozbrojené síly jsou komplexním systémem, který plní specifickou funkci. Na rozdíl od jiných systémů společnosti patří k několika systémům, v nichž dlouhodobě plní úkoly spojené s ohrožením vlastního života. Tyto úkoly vyplývají z vnitřní a vnější politiky státu.

Při ovlivňování výchovného působení v resortu Ministerstva obrany (dále MO) mají vedle velitelů všech stupňů nezastupitelné místo zejména personální orgány a další „podpůrné“ systémy (psychologická, právní, duchovní služba), které se přímo či zprostředkovaně podílejí na výchově a vzdělávání (edukaci). Jsou to například instruktoři, pedagogové vysoké a střední vojenské školy, vojenští právníci, psychologové, duchovní a další vojáci či občanští zaměstnanci. Pro plnění tohoto úkolu by měli být systematicky připravováni promyšleným cyklem edukace s přiměřeným rozsahem teorie i praktického procvičování způsobů předávání svých vědomostí, dovedností a postojů vojákům a občanským zaměstnancům, a tím posilovat jejich vlastenecké cítění, vztah k obraně vlasti a k armádě, motivaci ke službě, apod.

Člověk je po celou dobu života ovlivňován svým nejbližším okolím, společenským klimatem, ekonomickými, kulturními, duchovními a dalšími vlivy. Stejně tak tomu je v případě personálu resortu MO České republiky (dále ČR), proto je nezbytné věnovat pozornost výchovnému vlivu úrovně organizace činností, kvality řízení a velení, kultury práce a mezilidských vztahů v Armádě České republiky (dále AČR).

### Názory na pojetí obsahu pojmu výchova

Problematikou výchovy, výchovného působení různých činností na člověka se lidé zabývají od starověku. Názory se vyvíjejí na základě poznání doby a mají na ně vliv společenské, politické, ekonomické a kulturní vlivy. Rovněž názory na výchovné působení ve

vojenství procházejí vývojem. Smyslem této studie není sledování všech období vývoje společnosti.

Pojem výchova je charakterizován v odborné literatuře uznávanými autory, například Zdeněk Palán<sup>3</sup> poměrně široce, s různými úhly pohledu. Ve výkladovém slovníku se setkáme s jeho dále uvedenými závěry. Například s tím, že názory na výchovu dospělých jsou v odborných kruzích rozporuplné a řada autorů dokonce tvrdí, že vychovávat dospělého je absurdní (např. Arendtová). Záleží na tom, jakou oblast při definici pojmu výchova autoři preferují. Pojem výchova bývá často objasňován z úhlu pohledu preference psychologické, resp. biologické podmíněnosti výchovy osobnosti, nebo sociologického pohledu při preferenci vlivu sociálního prostředí pro výchovu osobnosti.

Další okruh názorů zdůrazňuje vnitřní či vnější podmínky nebo přístup, který zdůrazňuje zdokonalování osobnosti, nebo přístup zdůrazňující humanitu nebo kulturní hledisko. Další autoři zdůrazňují více podstatných znaků výchovy. Jistá nejednotnost přístupů k vymezení pojmu výchovy je podmíněna tím, že výchova v nejširším slova smyslu je komplexem specifických lidských činností, organizovaných s určitým zaměřením, které mají vliv na rozvoj osobnosti. Výchovu lze charakterizovat její normativní stránkou (požadavky společnosti a z nich vyplývající cíle výchovy), dále stránkou exogenní („organizace“ výchovného působení) a endogenní (změny v rozvoji osobnosti v důsledku záměrného působení a projevy změn v chování osobnosti v reálné praxi).

O pojmu výchova v obecném slova smyslu můžeme říci, že jde o záměrnou, cílevědomou soustavu činností, o proces, zaměřený k relativně trvalému utváření osobnosti člověka (formování jeho základních osobnostních znaků: názorů, přesvědčení, postojů, citů), utváření podmínek, umožňujících jeho rozvoj a stimulujících jeho snahu stát se integrovanou a socializovanou osobností. Jde o utváření charakteru osobnosti působením na city a vůli a také o proces cílevědomého utváření vztahu člověka ke světu (k přírodě, civilizaci, kultuře, sociálnímu prostředí).

Ideálem výchovy je takové formování osobnosti, kdy se slučuje svoboda jedince s mravním řádem společnosti. Termín výchova je velmi často užíván jako synonymum s pojmem vzdělávání (edukace) nebo je tomuto pojmu nadřizen či podřizen. Drtina uvádí, že „Výchova je formativním procesem, jehož výsledkem je vzdělání“. Herbart píše: „Nemám nižádného pojmu o výchově bez vyučování, jako neuznávám žádného vyučování, které nevychovává“. Pojmu výchova je často subsumován i pojem sociální učení.

---

<sup>3</sup> PALÁN, Zdeněk. Andragogický slovník, dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>

Za výchovu je považováno i nezáměrné a nahodilé působení nejrůznějších sociálních vlivů (skupinové normy, literatura, umění, hromadné sdělovací prostředky, propaganda, reklama, atd.), tedy i adaptační a socializační proces.

Tento přístup podporuje např. prof. Blížkovský, který uvádí: „Výchova je činnost životem podmíněná a život podmiňující. Výchova dospělých má stejné možnosti, jako jejich vzdělavatelnost. Je stálým procesem, procesem celoživotním, i když s věkem se přesouvá z cílevědomého působení vychovatelů – výchovy intencionální, do sféry samopůsobení, nezáměrného působení sociálního prostředí a sociálního učení – výchovy funkcionální.

Významnou roli zde sehrává:

- vzdělanost člověka,
- jeho vzdělatelnost,
- ochota se celoživotně učit.

Výchova intencionální nemůže být v dospělém věku podceňována.“

Ve vyspělých státech je dáván velký význam občanskému vzdělávání (angl.: citizenship education), jehož podstatou je rovněž intencionální výchova. Jde o součást dalšího vzdělávání. To vytváří širší předpoklady pro kultivaci člověka jako občana, pro jeho adaptaci na měnící se společenské a politické podmínky (proto je rovněž používán pojem politické vzdělávání, např. v Německu a Rakousku „Politische Bildung“), slouží k urychlení a dotváření socializace a občanské hodnotové orientace. Zahrnuje problematiku etickou, estetickou, právní, ekologickou, všeobecně vzdělávací, zdravotnickou, tělovýchovnou, filozofickou, náboženskou, politickou, občanskou a sociální. Tolik k teoretickému pojetí výchovy podle autora Zdeňka Palána ve výkladovém slovníku.

V rezortu obrany se jedná nejen o vojáky ale i o občanské zaměstnance vojenské zprávy, kteří jsou součástí obrazu AČR jako celku. Funkcionální výchově (působení) jsou lidé vystaveni po celý život – vztahy rodinnými, pracovními, občanskými, působením hromadných sdělovacích prostředků, kultury, umění, ale i propagandy, reklamy atp. Vztah člověka ke světu (k přírodě, civilizaci, sociálnímu prostředí) se utváří neustále jako řešení stálého rozporu mezi dosaženou a žádoucí úrovní lidského života. Dospělého člověka (personál resortu MO) není možné považovat jen za objekt výchovy, ale jako její aktivní subjekt, který v souladu se svými potřebami a zájmy v souladu se svým postojem ke společnosti (AČR), svou hodnotovou orientací, ale také svými bytostnými silami a kvalitami přistupuje svérázným způsobem ke svému sebezdokonalování.

Autoři Piffel a Velehradský <sup>4</sup> uvádějí, že „pojetí výchovy do konce osmdesátých let 20. století bylo ovlivněno úzkým pohledem evropské scientistické, racionální školy, která za jediný zdroj poznání člověka považovala vědu a za hlavní metodu působení na osobnost verbální prostředky. K širšímu pohledu na výchovu dojdeme po prostudování ročenek „The Year Book of Education“. Dále pak uvádějí poznatky z ročenky z roku 1957, která upozorňuje přinejmenším na šest „světových výchovných tradic“, z nichž by bylo možné čerpat:

- racionální principy a morálka evropské výchovy,
- výchovné principy americké civilizace,
- výchovné principy čínské civilizace,
- výchovné principy islámu,
- výchovné principy hinduismu,
- výchovné principy buddhismu.

Autoři také zdůrazňují, že v současných podmínkách se někdy snažíme přebírat mnohé ze zahraničních zkušeností. Vycházíme-li z toho, že svět se globálně propojuje, mohli bychom postupně proniknout i k těm poznatkům a zkušenostem, které byly nashromážděny ve všech kulturních okruzích lidské společnosti. Koncepce pojetí výchovy, které trvají dodnes bez výraznějších změn, byly formulovány již na přelomu 19. a 20. století. Navíc tvrdí, že současná „pedagogika“ je už v mnohém vlastně jen opakováním, někdy rozvinutím zásad stanovených vynikajícími tvůrci jako například G. Kerchensteinerem, J. Deweyem, E. Durkheimem, S. Freudem, nebo S. Hessenem“. Uvedeným poznáním můžeme vytvářet předpoklad k hlubšímu pochopení podstaty výchovy personálu resortu MO ČR.

Vojenský výcvik a jeho kvalita, odměňování a tresty, péče o vojáky, osobní příklad velitelů, systém edukace, používané metody ve výcviku, využívání symbolů a tradic, ceremonií, kázeň, příprava velitelů, včetně společenskovedního vzdělání (výuka historie apod.), respektování didaktických zásad a další prvky výchovy měly vždy významný vliv a mnohdy jejich kvalita rozhodovala o vítězstvích, nebo porážkách. Tak tomu bylo ve Spartě, Aténách, v období středověku, feudalismu, až po dnešní dobu.

---

<sup>4</sup> PIFL, Oto., VELEHRADSKÝ, Antonín. *Psychologie a pedagogika v sociálním řízení vojsk*. Praha: Magnet Press, 1993. s. 81. ISBN 80-85469-43-X.

Názory na to, jak „výchovně působit“ na vojáky, ovlivňovaly názory a zkušenosti z vojenské činnosti různých vojevůdců, velitelů, politiků, vojenských teoretiků od historie po současnost. K nim můžeme zařadit například: Alexandra Velikého, Napoleona, Suvorova, Kutuzova, Kosciuzska, Kinského, Clausewitze, Žukova, Churchilla, Eisenhovera, Pattona, Svobody, Píku nebo z dosud žijících gen. Schwarzkopfa a další vojenské činitele a vojevůdce.

## 1.2 Názory na výchovu v Československé armádě 1918-1938

Uvedené názory na výchovu jsou čerpány výběrově z publikace autorů Sekničky a Osifa.<sup>5</sup> Autoři uvádějí mj. následující informace a závěry. V podmínkách Československého státu po jeho vzniku v roce 1918 se stala základem pro řešení otázek výchovy filozofická koncepce T. G. Masaryka a E. Beneše. Jejím základem je idea mravních citů, zejména lidskosti a lásky k člověku, které podle nich přetrvávají bez ohledu na vývoj společnosti. Tento přístup obsahuje mravní ideál, který souhrnně nazývali humanitním ideálem. Výchova v armádě měla při realizaci humanitního ideálu významnou funkci. Za její základní sociální funkci bylo považováno cílevědomé rozvíjení těch stránek osobnosti člověka, které jsou v souladu s potřebami nových demokratických poměrů.

Docenění výchovné funkce armády našlo odraz v jejím institucionálním zabezpečení zřízením Skupiny mravní a tělesné výchovy na Hlavním štábu Československé armády. Ve Vědeckém ústavu vojenském vznikla řada komisí a podkomisí (např. Stálá komise pro sociologický výzkum armády), které studovaly vojensko-výchovné jevy. Organizace a prostředky mravní výchovy byly kodifikovány v předpise Škol III-I – „Mravní výchova vojska“ a v předpise AI-I „Služební řád,“ platném od roku 1926, postupně byly tyto normy doplňovány a novelizovány.

Obecným deklarovaným cílem výchovy vojáků bylo „formování spolehlivého obránce demokratického státu,“ spojeného těsně s principem vlastenectví. V obsahu výchovy patřilo významné místo např. principu lásky a důvěry k vedoucímu a druhům, princip vědomí povinnosti, dále výchova k tradicím.

Prostředky výchovy byly vymezeny služebním předpisem Škol II-1 „Mravní výchova vojska.“ Za prostředky výchovy byly považovány: osobní příklad, zdravé vojenské prostředí, dokonalý technický výcvik, příležitostná poučení, odměny, tresty, občanská nauka, vojenské

---

<sup>5</sup> SEKNIČKA, JIŘÍ, OSIF, Alexandr. *Vybrané kapitoly z obecných základů a historie pedagogiky-vojenské pedagogiky*. Bratislava, 1990, s. 116-132.

pocty, obřady, slavnosti, tiskoviny určené pro vojsko, pěstování zpěvu a hudby. Za mimořádný prostředek výchovy bylo považováno působení vojenských duchovních, výchovný vliv měla v mimoslužební době tzv. vojenská zátiší. Za hlavní prostředek výchovy byl považován příklad velitele. Rovněž osobnosti důstojníka byla věnována velká pozornost. Základním požadavkem byla jeho apolitičnost.

Podle autorů požadavky v tomto smyslu formuloval E. Beneš: „...Přímo základní povinností důstojníkovou v demokracii je rozumět politice svého státu a politice mezinárodní a světové, její problémy a spory znát, politické osobnosti, vnitřní a mezinárodní vývoj sledovat, otázky podrobně studovat...ale svých osobních názorů o těchto věcech důstojník manifestačně neprojevuje, ve své činnosti jich neuplatňuje, ostentativně se za ty či ony směry politické nestaví; naopak úkolem je rozpory ty svým chováním a postupem umírnovat, snižovat, přes tyto rozpory zdůrazňovat zájmy celku a taktně sporné zájmy sjednocovat. V tom je právě veliký politický úkol důstojníka“.

Dalším požadavkem na důstojníky byl jejich mravní profil (statečnost, ukázněnost, vytrvalost, chladnokrevnost, poslušnost, sebekázeň, cit pro povinnost, hrdost, rozhodnost, podnikavost a další). Vysoké požadavky byly kladeny na jejich vojensko - odborné kvality, zejména vychovatelské a cvičitelské. Byly formulovány i základní zásady výchovy: láska a oddanost k vojenskému povolání, loajalita k podřízeným bez rozdílu, důsledné studium podřízených v zájmu poznání individuality jednotlivců, volba optimálních metod výchovy, umění vzbudit a udržet zájem podřízených o vojenskou službu, studium vlastní výchovné činnosti, jeho hodnoty, udržování své autority u podřízených.

Na formování osobnostních kvalit velitelů a jejich přípravě na plnění výchovné funkce se podílelo především vojenské školství. Dále příprava pokračovala u jednotek a útvarů. Význam měla výuka občanské nauky, ale pozornost byla také věnována mimořádným prostředkům výchovy, za které byly považovány všechny dobré vlivy, které velitel podporoval, nebo pro účely výchovy přizpůsoboval. Jednalo se zejména o náboženské působení, vliv civilních osvětových a tělovýchovných institucí apod. Důležité bylo působení vojenských duchovních, jejichž činnost upravoval předpis A IX-1 „Duchovní služba v míru a za války“.

Svoji úlohu měly i různé kurzy (jazykové, fotografické, knihvazačské apod.). Knihovny sehrávaly rovněž důležitou výchovnou funkci, mj. v nich byly k dispozici knihy o bojích legií, životopisy významných vojenských a státních činitelů apod. Péče o tělesný rozvoj byla považována za potřebnou pro rozvoj volní stránky osobnosti vojáka, upevňování kázně, smělosti, aktivity apod.



Závěrem svých úvah autoři poznamenávají, že zkušenosti z historie let Československého státu 1918-1938 dokazují, že řada faktorů, metod a prostředků výchovného působení zůstává platná dodnes, někteří je „znovu objevují“. Historická zkušenost a poznání může být inspirující v některých směrech i v současnosti. To je jedním úkolů vzdělávacích institucí, které by mohly otázkám historie a zkušeností z výchovného působení v armádě věnovat ještě větší pozornost, ale je to i úkol pro sebevzdělávání (sebevýchovu) každého vojáka a občanského zaměstnance.

### 1.3 Pojetí zásad výchovy v zahraničních armádách

Z publikovaných zkušeností ze současných zahraničních armád je pro inspiraci uveden stručný nástin pokynů (zásad) pro výchovné působení v Bundeswehru. Je nezbytné na ně pohlížet jako na určitý výběr, nemohou být vyjmenovány všechny situace, se kterými počítá služba v armádě. Uvedené zásady jsou sdělovány všem příslušníkům armády, aby bylo dosaženo toho, že výchova (edukace) vyžaduje osobní přínos každého příslušníka armády. Veškerá příprava příslušníků armády má být organizována tak, aby uvedené zásady byli schopni realizovat a respektovat v praxi.<sup>6</sup>

#### **Jedná se o tyto zásady:**

- Image profesionálního vojáka (jednání v souladu s posláním ozbrojených sil, podpora hodnot Ústavy, zájem o problematiku vojenského povolání,...).
- Základní povinnosti vojáka (loajalita při službě v ozbrojených silách, hájení práv a svobody občanů státu, respektování požadavku státu, že garantuje svobodu a spravedlnost,...).
- Kázeň a velení (podřizování svých zájmů zájmům ozbrojených sil, plnění vojenských úkolů, ukázněnost při práci v armádě,...).
- Právo a spravedlnost (všechny činnosti musí být v souladu se zákonem a všemi předpisy za všech okolností, prosazování práva při plnění rozkazů a při uplatňování kázeňské praxe, dodržování práv podřízených, ...).
- Rozkaz a poslušnost (povinnost poslouchat nadřízené, vykonávat rozkazy svědomitě, bez prodlení, působení na kolegy, prevence nežádoucího chování,...).

---

<sup>6</sup> Federal Ministry of Defense: *Leadership and Civic Education*, Bonn, 1993, 38s.  
Dostupné na <http://www.kas-benin.de/mil/innere-fuehrung-eng.pdf>

- Soudržnost (posilování soudržnosti v ozbrojených silách, získávání důvěry, její kultivace, tolerance, respekt k důstojnosti a svobodě druhých, podpora přátelství, schopnost převzetí odpovědnosti, snaha o odvahu a otevřenost v diskusích, přiznání chyby, přijímání kritiky, zapojení podřízených do plánování a organizace činností, posilování neformální autority, vytváření příznivého klimatu, posilování sebevědomí, delegování pravomoci, povzbuzuje, klidná reakce na problémy, posilování schopnosti převzít odpovědnost za splnění úkolu,...).
- Organizace služební činnosti a výcvik (organizace výcviku ve spolupráci s podřízenými, zajištění náročnosti, pestrosti, reálnosti, účelnosti, nepřipuštění nečinnosti, vysvětlování úkolů, objasňování obtížnosti a způsob překonávání překážek, kontrola velení, rozhovory s pracovníky, pomoc a spolupráce při plnění úkolů, kázeňská praxe - odměny jako pochvala a povzbuzení, podpora osobnostního rozvoje vojáků s cílem zajistit, aby pracovali a jednali jako občané v uniformě,...).
- Politické vzdělávání (sledování politických událostí, souvislostí, jejich pochopení, lepší pochopení svého místa ve společnosti jako občana-vojáka, debaty o politické situaci vést v přátelském duchu, povinnost vzdělávat podřízené v občanské výchově, věnování času a pozornosti poznávání zkušeností, zájmů a názorů vojáků, seznamování se svými názory, tolerance k jinému názoru, nezaujatost při řešení sporných otázek,...).
- Morálka a sociální péče (v případě potřeby poskytnutí pomoci druhému dle svých schopností i rodinným příslušníkům, pomoc při organizaci a plánování volnočasových aktivit, nadřízení se starají o své podřízené, chrání podřízené před nespravedlivým zacházením, v případě potřeby zařídit další podporu rychle a bez prodlení, poskytování poradenství, úzká spolupráce s orgány MO - například personální, psychologická, lékařská, duchovní služba, podpora při plánování mimoslužební činnosti podřízených, nabádání k iniciativě, poskytování nezbytných prostředků,...).
- Duchovní služba (právo na pastorační péči, možnost nerušeně vyznávat své náboženské cítění, respektování náboženských preferencí podřízených, náboženská svoboda, spolupráce nadřízených s duchovní službou, duchovní služba je kontaktem pro zajištění od poradenských center provozovaných církví,...).
- Informační činnosti (svým vzhledem, chováním a odpovědnou prezentací na pracovišti i na veřejnosti voják pomáhá zlepšovat význam ozbrojených sil v očích občanské společnosti, nadřízení jsou odpovědní za podávání informací o činnosti, poskytují informace, odpovídají na otázky a vysvětlují, jak armáda vnímá sama sebe,...).

- Personální management (vojáci hledají radu v kariérních záležitostech, nezbytnost ujasnění svých cílů, zájmů a přání, uvědomění si, že se musí přihlížet k potřebám zaměstnavatele i vojáka, nadřízení informují své podřízené v záležitostech kariéry a radí jim, poskytují obecné informace v rámci personálních rozhodnutí po konzultaci s personálními orgány, snaha o objektivní pohled na podřízené a nestranné hodnocení jejich schopnosti, uvědomění si, že hodnocení vojáka má nejen rozhodující vliv na jeho kariéru, ale i na výkon ozbrojených sil jako celku, nadřízený rozvíjí systematicky své vůdčí schopnosti a ovlivňuje tak kvalitu ozbrojených sil a výběr budoucích vůdců...).

Uvedené zásady je možné realizovat s přihlédnutím ke specifikám AČR i u nás. Zřejmá je přímá spojitost problémů výchovy s celou řadou činností ozbrojených sil. Nelze tedy hovořit o výchově bez souvislostí s komplexem činností, které mají přímý či zprostředkovaný vliv na „výchovné“ působení a na jeho kvalitu.

Prvky organizační kultury ozbrojených sil ukazují na jejich souvislost s výchovou a vzděláváním. Dále v textu je používán pojem edukace (education, adult education), dnes často používaný v pedagogice a andragogice, který má širší význam než samotný pojem výchova. V obsahu pojmu edukace je zakomponován jak výchovný, tak vzdělávací aspekt působení a je zachováno komplexní pojetí působení činností, prostředků, vlivů atd. Používány jsou např. pojmy edukační prostředí, edukační konstrukty, edukační realita a další. Uvedený přístup je používán v odborné literatuře a publikacích uznávaných pedagogů, například Průcha (2005)<sup>7</sup>, nebo Dokulil.<sup>8</sup>

Pojem výchova byl v období před rokem 1989 zprofanován a mnohdy bývá i dnes spojován s ideologicky předpojatými stanovisky. Systém edukace příslušníků resortu MO ČR chápeme jako proces, jehož výsledek (kvalita) je tvořen v praxi souběžným působením faktorů (organizační kultura), které ovlivňují úroveň celkové připravenosti personálu k výkonu práce uvnitř i vně organizace s důrazem na formální, informální a neformální edukaci v průběhu kariéry vojenského profesionála.

---

<sup>7</sup> PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 4. aktualizované vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-503-5.

<sup>8</sup> DOKULIL, Miloslav. Post - teorie v post-praxi (a naopak) aneb „Nevypadli jsme z obrazu?“ In *Teorie v pedagogické praxi, praxe v pedagogické teorii*. Brno: Paido, 1995.

Pokud hovoříme o systému edukačního působení, máme na mysli systematické působení kvality všech faktorů organizační kultury (například systému hodnocení, personální práce, řízení systémů, kázeňská praxe, atd.) na všechny příslušníky resortu MO.

#### **1.4 Cíle a specifika edukačního působení na personál v resortu MO**

Cílem systému edukačního působení na příslušníky resortu MO je dosažení vysoké úrovně interiorizace každého jedince se zájmy a potřebami AČR, vyjádřené kvalitou jeho připravenosti na plnění úkolů jednotky, útvaru, oddělení, atd. a armády jako celku při zajišťování bezpečnosti státu a aliančních závazků v souladu s Etickým kodexem profesionálního vojáka. Jde o dosažení shody mezi zájmy organizace (resortu MO) a jednotlivce (vojáka, respektive občanského zaměstnance).

Tento cíl je formulován s ohledem na úkoly z dokumentů, které definují poslání, cíle a úkoly ozbrojených sil ve společnosti. Lze sem zařadit například Ústavu ČR a její zákony, Doktrínu Armády České republiky, základní řády, předpisy, směrnice, rozkazy, nařízení a další normativní akty. Smyslem edukačního působení je, aby personál resortu MO tyto cíle plnil proaktivně, se zájmem, kvalitně a efektivně.

Základní úkol pro AČR, vzhledem k němuž je nezbytné formulovat dílčí cíle edukačního působení je připravovat se k obraně České republiky proti vnějšímu napadení a zabezpečit kvalitní plnění humanitárních úkolů v rámci mezinárodních smluvních závazků. Dílčím cílem je, aby personál MO pochopil své občanské a vlastenecké povinnosti, byl hrdý na příslušnost k AČR, ke své jednotce, na své profesionální dovednosti, své pracoviště, měl úctu ke svým nadřízeným, podřízeným apod. Dále pak aby byly formovány u pracovníků resortu MO zejména takové charakterové vlastnosti jako statečnost, ukázněnost, důvěra, odpovědnost, obětavost, odvaha, věrnost, čest atd. Za základní formu přípravy personálu resortu MO je považován náročný, dle stanovených pravidel připravený, kvalitně organizovaný, zabezpečený a spravedlivě hodnocený výcvik vojáků a systém dalšího vzdělávání občanských zaměstnanců.

Dílčím cílem edukace je vytvořit u personálu resortu potřebné vědomosti, dovednosti, návyky a zajistit fyzickou a psychickou odolnost všech pracovníků resortu MO. Součástí edukace pracovníků resortu MO je také utváření podmínek a požadavků na kvalitu života personálu resortu MO, prostor pro jejich odpočinek, relaxaci apod. Tento proces zahrnuje komplex ekonomických, sociálních, psychologických, společenských,

tělovýchovných, duchovních, vzdělávacích a dalších aktivit, jimiž vytváříme podmínky pro soulad mezi zájmy a potřebami AČR a zájmy a potřebami vojáků.

Kvalitní plnění cílů edukace personálu resortu MO vyžaduje koordinovaný a kvalifikovaný přístup vedoucích pracovníků všech stupňů organizační struktury MO, aplikaci optimálních edukačních metod, realizaci všech právních a dalších norem pro vytváření podmínek práce vojáků a občanských zaměstnanců resortu MO, zabezpečení potřebné motivace u vojáků a občanských zaměstnanců.

## **Specifika edukačního působení na personál resortu MO**

Předpokladem úspěšné činnosti jednotek, útvarů a zařízení resortu MO je všestranná připravenost každého jednotlivce – vojáka i občanského zaměstnance. Jde nejen o získání potřebných odborných znalostí, návyků a dovedností, zvyšování fyzické a psychické připravenosti, ale i o utváření a upevňování pozitivních postojů k obraně země, k armádě, k útvaru a k jejich tradicím.

Změna myšlení, přístupu k výkonu práce je dlouhodobý proces. Postoje lidí k různým problémům nelze změnit okamžitě. Systematické, trvalé působení systému edukace může tento proces relativně urychlit. Základní postoje jsou formovány již v období dětství a rané dospělosti.(vlivy rodiny, školy, sociálního prostředí atd.), v dalším období dochází k jejich rozvoji, dotváření, nebo i k parciálním změnám a práce ve vojenských podmínkách tomu může napomoci. Obtížnost efektivitu edukačního působení v resortu MO spočívá v řadě skutečností.

Lidé, kteří již pracují v resortu obrany i ti, kteří se mohou stát zaměstnanci resortu, jsou vystaveni působení vlivů, které mohou zvyšovat, respektive snižovat jejich motivaci k proaktivní činnosti. (vlivy ekonomické, sociální apod.). Osoby (velitelé, instruktoři, pedagogové, apod.), které zprostředkovávají edukační působení v resortu MO, musí při přemýšlení o přístupu k němu vnímat, že v životě mladých lidí (potenciálních zaměstnanců resortu MO) nastává řada změn. Ty působí i na starší personál přímo či zprostředkovaně, o nich pojednává např. autor Rýdl a jsou aktuální dodnes. Patří mezi ně:<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> RÝDL, Karel. Škola jako místo změny. In *Učitelství listy*, č. 4, 1999, s. 8-12. ISSN 1210-7786.

- různé formy rodinného života (nemanželské soužití, neúplné rodiny, matky samoživitelky apod.);
- strukturální a systémové změny v oblasti zaměstnanosti a světa práce pomalu vytěsňují kvalifikační certifikáty a za rozhodující je považována skutečná práce a dovednosti;
- poznatky a dovednosti zprostředkované školou jsou ve své využitelnosti zpochybňovány;
- pro mládež je důležité získání pracovního nebo studijního místa, úspěch a dobré ohodnocení v práci;
- na socializaci dětí a mládeže mají stále větší vliv různá média, která se snaží nahrazovat edukační procesy a simulovat jejich výsledky;
- silně a mnohoznačně působí na děti a mládež informace a hodnotové orientace zprostředkované a skrytě vnucované mediálním světem, jejichž prostřednictvím si utvářejí vztahy k různým jevům a vlastní úsudky a sociální chování;
- negativně se projevuje vliv mediálně znázorňované násilí, roste počet sociálních a psychických konfliktů;
- svět dospělých příliš brzy proniká do světa mládeže, včetně sociálně rizikových jevů;
- očekávání mládeže naráží na meze širších společenských podmínek (nezaměstnanost, atmosféra nejistoty, kterou vyvolávají globální problémy lidstva, anonymita ve zbyrokratizovaném světě, úspěch nezáleží vždy jen na práci a poctivosti);
- dochází k výrazným změnám ve formách vzájemného soužití a jednání mezi rodiči a dětmi;
- vliv rodiny, školy, a dalších výchovných institucí a organizací na kulturní orientaci dětí a mládeže je výrazně menší, výchovnou roli přebírají vrstevnické skupiny, v nichž se prosazuje silná konkurence, která většinu příslušníků tzv. „převálcuje“;
- mění se role obou pohlaví, dívky a mladé ženy jsou sebevědomější, aktivně vyžadují respektování vlastních práv, tradiční vůdčí a zajišťovací mužské role jsou zpochybňovány;
- u mládeže se zvyšuje riziko vlastního ztroskotání; ve škole ani v rodině se nevěnuje dost pozornosti zvládání krizových situací.

Armády vyžadují činnosti, mající charakter služeb zajišťujících provoz vojenských útvarů a zařízení, které vykonávají civilní zaměstnanci. Dominantní pozornost je však věnována vojákům, kteří plní úkoly nejen v posádkách na území České republiky, ale i v zahraničních misích v souladu se závazky ČR, vyplývajících z členství v NATO. Vojáci

musí po všech stránkách odpovídat nejnáročnějším požadavkům na výkon služby a kvalitou své připravenosti zaručovat splnění úkolů mise. Činnosti vojáků, v některých případech i občanských zaměstnanců, jsou realizovány ve specifických podmínkách, které je nezbytné respektovat při formulování edukačních cílů:

**Jedná se o tyto základní zvláštnosti:**

- Podávání výkonu v nestandardních pracovních podmínkách (fyzikální, klimatické, terénní, apod.), realizace úkolů dle standardů charakteristických pro vojenskou organizaci.
- Potřeba podávat výkon nejen standardní, ale i hraniční (limitní), což vyžaduje psychickou a fyzickou připravenost.
- Vysoká dynamika změn v podmínkách činnosti (časové hledisko, rychlá změna kvality úkolu, nemožnost uspokojovat některé potřeby (materiální, sociální, duchovní, kulturní), vzhledem k charakteru činnosti.
- Skupinový charakter činností, nutnost práce individuální i týmové, užití zbraní a další vojenské techniky, plnění rozkazů. Práce v extrémně náročných situacích, spojených s krajními riziky ohrožení zdraví i života (existence konfliktu mezi pudem sebezáchovy a plněním povinností vojáka).
- Příprava vojáků je charakterizovaná nejen náročností, ale zdokonalováním v řadě odborností. Nejsou zpravidla připravováni pouze na jediné vojenské povolání; získávají širší kvalifikaci, aby byli schopni nahradit v případě potřeby jiného příslušníka ozbrojených sil.

Zvláštní místo v uplatňování účinného vlivu všech faktorů edukačního působení mají velitelé, kteří jsou vybaveni velitelskou pravomocí. Jsou oprávněni a povinni v rozsahu své působnosti vydávat rozkazy, stanovovat a činit opatření a využívat takové prostředky v mezích zákonů a vojenských předpisů, které uznají za nutné, vhodné a dostačující ke splnění úkolů.

Při svém rozhodování by měli využívat iniciativu a návrhy podřízených a dbát, aby jejich rozhodnutí nesnižovala lidskou důstojnost a nenarušovala mezilidské vztahy. Přípravě velitelů na vedení lidí, osvojování potřebných vědomostí, dovedností a návyků musí být věnovaná pozornost po celou dobu vojenské kariéry. Na jejich připravenosti řídit systémy a vést lidi závisí úspěšnost splnění úkolů resortu MO.

## 1.5 Vybrané postupy a prostředky, podporující edukační působení

Příslušnost vojáka k AČR a kvalita jeho připravenosti se projevuje komplexně v průběhu procesu jeho profesní kariéry. Odráží se v jeho základních a rozhodujících představách, hodnotách a normách chování, které reprezentuje kultura AČR. Profesionální voják prochází během své „kariéry“ několika fázemi (časovými obdobími), z nichž každá představuje specifický výchovný podsystém s vlastním výchovným obsahem. Zásady edukace vojáků zůstávají stejné, mohou se lišit specifikami obsahu výkonu práce na pozici a v souvislosti se zařazením do hodnostního sboru (mužstva, poddůstojníků, praporčíků, důstojníků a generálů).

Specifikum u důstojníků spočívá v tom, že představy, hodnoty a normy sdílejí a rozvíjejí nejen v procesu svého profesního rozvoje, ale jsou rovněž jejich tvůrci a nositeli pro širší prostředí, zejména pro své podřízené, vůči nimž vystupují jako subjekt edukačního procesu v různých fázích své kariéry.

Profil vojenského profesionála ve vztahu k organizační kultuře AČR vychází ze skutečnosti, že je připraven k obraně České republiky a je schopen plnit humanitární úkoly v rámci mezinárodních smluvních závazků. To znamená, že:

- chápe své občanské a vlastenecké povinnosti,
- je hrdý na příslušnost k AČR, ke své jednotce, druhu zbraně,
- je odvážný, statečný, ukázněný, odpovědný, obětavý, loajální a čestný,
- je schopen tvořivě uplatňovat hodnoty, normy a postoje při plnění úkolů, při jednání s podřízenými, při jejich edukaci,
- aktivně a trvale rozvíjí své osobní a profesní kvality vzděláváním, přípravou, výcvikem a výkonem své funkce a rozvíjí kvality a kompetence svých podřízených.

Podstata edukace u občanských zaměstnanců spočívá v posilování jejich vztahu k organizaci, např. celoživotním vzděláváním pro rozvoj jejich profesních dovedností, a uspokojováním jejich kulturních, zájmových a dalších potřeb. Postupy podporující edukační působení jsou cílevědomé a promyšlené způsoby ovlivňování osobnosti a činnosti vojáků a občanských zaměstnanců, které jsou užívány při dosahování cílů organizace. Jedná se například o:

- formování návyků jednání (zejména přísné a přesné dodržování základních řádů, etického kodexu vojenského profesionála jako základní povinnosti vojenského profesionála);



- výcvik (utváření volných vlastností a schopností, schopností překonávat překážky, rozvoj fyzické a psychické odolnosti);
- vedení dialogu, argumentace, komunikace (utváření převážně racionálních, částečně emocionálních prvků);
- motivaci, stimuly (finanční, kariérní, apod.);
- hodnocení (utváření převážně emocionální sféry, hodnocení plní funkci zjišťovací, „selektivní“ a preventivní);
- příklady (vzory pozitivní činnosti lidí).

Prostředky edukace tvoří v širokém slova smyslu všechny prvky organizační kultury vojenské organizace. Jejich kvalita se projevuje jednoznačně na úrovni „vychovanosti“ personálu resortu MO. V širším slova smyslu můžeme hovořit o rozhodujících faktorech, jejichž kvalita významně rozhoduje o síle a účinnosti jejich výchovného působení.

Jedná se zejména o tyto faktory (prostředky):

- edukaci ve všech jeho podobách, včetně jeho materiálně technického zabezpečení didaktickou a jinou technikou, - intencionální působení;
- každodenní osobní příklad osob, které edukaci realizují i osob, které se na chodu organizace podílejí, (administrativní pracovníci, logistika, apod.);
- prostředí, ve kterém je edukace realizována (estetické hledisko);
- řízení, organizace služby, vedení lidí, pravidelná evaluace činnosti v organizaci (včetně uplatňování kázeňské praxe, řešení žádostí a připomínek pracovníků apod.);
- personální práce;
- prevence sociálně nežádoucích jevů v organizaci, uplatňování etického kodexu v organizaci;
- využívání obřadů, specifických symbolů, ceremonií, nástupů, různých slavnostních příležitostí apod.;
- prezentace různorodých činností, výsledků práce apod. ve veřejných a resortních tištěných a elektronických médiích, nebo přímo v prostorách instituce;
- kvalita komunikace představitelů AČR a státu v médiích pod.;
- kvalita uplatňování prvků procesního řízení v organizaci;
- sociální klima instituce;
- péče o edukaci a další rozvoj pracovníků, zaměstnanců, vojáků;

- benefity pro zaměstnance, vojáky apod.; péče o relaxaci, odpočinek;
- poskytování specifických služeb pro vojáky i občanské zaměstnance (profesní, kariérové, psychologické, pedagogické, právní a osobní poradenství ...), volnočasové aktivity;
- činnost psychologické, duchovní a právní služby;
- materiální a technické zabezpečení činností.

Kvalita uvedených faktorů má výrazný pozitivní stimul, nebo naopak může vést k nespokojenosti, pasivitě, rigiditě, neochotě, až k sociálně nežádoucímu chování. Nejdůležitějším subjektem formování uvedeného pozitivního stimulu jsou velitelé všech stupňů, další vedoucí pracovníci, pedagogové, instruktoři, ředitelé atd.

V rámci celoživotního vzdělávání je žádoucí systematicky rozvíjet jejich schopnosti efektivně pozitivně formovat personál. Působit pozitivně kvalitou výše uvedených činností znamená regulovat, usměrňovat a ovlivňovat vztah lidí ke svému okolí i k sobě samým (charakterové vlastnosti). Jejich kvalita ovlivňuje vztah personálu resortu MO:

- k výkonu pracovních činností,
- k jiným lidem (spolupracovníkům, nadřízeným i podřízeným),
- k sobě samému, ke svému rozvoji, ke svému zdraví,
- k hodnotám materiálního a duchovního charakteru,
- k hodnotám, které vytvořili jiní lidé,
- k přírodě (environmentální aspekt) apod.

Všechny výše uvedené faktory (prostředky) v případě jejich pozitivního působení na personál ovlivňují motivaci lidí, kteří jsou potom schopni a ochotni aktivně, spolehlivě a přesně vykonávat práci, která je po nich požadována. Aby byl tento proces efektivní, měl by být cílený, záměrný a dlouhodobý. To vše v souladu s cíli činností resortu MO.

### **Činitelé edukačního působení.**

Za každou činnost v působnosti resortu MO odpovídají stanovení vedoucí pracovníci ve struktuře dle pravidel pro vojenskou organizaci. Činiteli, kteří odpovídají za kvalitu již zmiňovaných faktorů, (prostředků) jsou zejména:

- všichni velitelé, náčelníci, ředitelé, vedoucí apod. všech stupňů, ti jsou nadřízenými a „vychovateli“ podřízených. Řídí systémy a vedou personál k dosažení stanovených

cílů (Zákl - 1, čl. 57). Svými morálními kvalitami a jednáním musí být svým podřízeným příkladem (Zákl – 1, čl. 53);

- instruktoři základního, odborného výcviku, respektive specializační a další přípravy, pedagogové;
- odborné orgány součástí AČR, jako jsou vojskoví psychologové a psychologové ve školství, právníci, pracovníci Domů armády, vojenští právníci, vojenští kaplani, tělovýchovní pracovníci, vrchní praporčíci, atd.;
- odborní funkcionáři štábů, velitelství, brigád.
- K těmto činitelům je nezbytné přiřadit i rozhodující podporu edukačních činností, které jsou realizovány v institucích k tomu předurčených (formální edukace). Z hlediska efektivnosti takto chápané edukace mají hlavní instituce, které se v resortu MO na něm podílejí, různé možnosti a předpoklady.

## 1.6 Místo a úloha institucí, které se na edukačním působení podílejí

Proces edukace vojáků je komplexní a trvá po celou dobu jeho kariéry. Činitelé toho procesu jsou v různých fázích jeho kariéry následující:

Tabulka 1 Činitelé procesu edukace vojáků

Fáze a úrovně procesu edukace	Činitelé procesu edukace
Nábor a výběr do AČR	Oddělení náboru KVV, Oddělení pro výběr personálu MO
Edukace (vzdělávání a výchova, příprava na výkon profese, včetně celoživotního vzdělávání)	Univerzita obrany v Brně Vojenská střední a VOŠ Moravská Třebová VeV- Vojenská akademie Vyškov
Výkon profese, příprava a výcvik v průběhu výkonu profese	Vojenský útvar, zařízení

Zdroj: autor

### Nábor a výběr

**Krajská vojenská velitelství** – jde o to, aby odpovědní pracovníci k tomu vyškolení seznámili uchazeče s možnostmi služby v Armádě České republiky, s procesem výběru, se zajištěním služby v AČR, s možností studia na vojenské škole, průběhem služby, finančním zabezpečením atd., čímž vytvářejí předpoklady k tomu, aby o službu v AČR měli lidé zájem a aby měli co nejvíce informací, než se rozhodnou. Svým způsobem plní edukační úlohu do vnějšího prostředí organizace, ovlivňují náhled na Armádu České republiky i u lidí, kteří se nakonec vojáky nestanou.

Velkou úlohu zde má pravdivost a úplnost podávaných informací, kvalita komunikace se zájemci o vojenská povolání a prostředí krajského vojenského velitelství.

### **Univerzita obrany v Brně**

Univerzita obrany má z uvedených pohledů jedinečné předpoklady k efektivní edukaci, protože:

- Splňuje základní parametry efektivní edukace: cílenost, záměrnost, dlouhodobost (student je na Univerzitě obrany dlouhou dobu – bakalářské studium, magisterské studium, doktorské studium v prezenční nebo kombinované formě). Další působení na personál je v kvalifikačních kurzech (KVD, KGŠ) a v programech celoživotního vzdělávání.
- Dochází zde systematicky a dlouhodobě k pěstování vztahu k vojenskému povolání, Armádě České republiky, České republice a její obraně.
- Tradice a oceňování kvality českého vojenského školství v České republice i v zahraničí, což vytváří předpoklady dalšího rozvoje Univerzity obrany.
- Edukace je spjata s místy a sociálním prostředím, kde se v historii odehrávaly významné události i zlomové okamžiky života AČR i ČR.
- Existuje propracovaný systém předmětů, vyučovaných na Univerzitě obrany, v souladu s požadavky správců ČVO, vojenské praxe a zkušeností z misí.
- Má schopnost interdisciplinárního a transdisciplinárního přístupu k edukaci zkušenými pedagogy, veliteli a dalšími pracovníky ve specifickém školním prostředí, které je dlouhodobě zafixováno v paměti absolventů, studentů, občanů, politiků apod.
- Absolventi Univerzity obrany tvoří jádro velitelského sboru AČR a jsou rozhodujícími nositeli takto chápaného výchovného působení na všech úrovních řízení armády.

- Univerzita obrany poskytuje formální edukaci formou akreditovaných studijních programů a dále realizuje v souladu s Věstníkem Ministra obrany České republiky programy celoživotního vzdělávání, které jsou součástí výchovného působení.
- Univerzita obrany má i charakter učící se organizace, která vytváří prostor pro komunikaci mezi manažery a pracovníky na všech úrovních. Vzájemná interakce zajišťuje stálou zpětnou vazbu inovací a myšlenek ve vztahu k probíhajícím procesům.
- Na Univerzitě obrany byl ustanoven systémový prvek Centrum poradenské činnosti jako prvek kultury organizace, který pozitivně ovlivňuje vnímání otázek péče a pomoci personálu univerzity.
- Jeho posláním je poskytovat studentům, vojákům a občanským zaměstnancům poradenské služby v oblasti studijní, pedagogické, profesní, psychologické a právní.

### **Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola v Moravské Třebové**

Vojenská střední a vyšší odborná škola (VSS a VOŠ MT) umožňuje mladým lidem získat úplné střední odborné vzdělání ukončené maturitou a vyšší odborné vzdělání.

Edukační potenciál této instituce je dán i možností působení na studenty v době mimo vyučování nabídkou zajímavých volnočasových aktivit a ubytování v domově mládeže. V tomto případě je působení všech prostředků edukačního působení rovněž dlouhodobé a soustavné (4 roky) a je předpoklad, že normy, hodnoty a další atributy potřebné pro práci v AČR budou využity.

Osobnost studenta střední školy je možné velmi dobře poznat a vytvořit podmínky pro jeho rozvoj. Specifika edukace zejména v oblasti pedagogicko-psychologické jsou dána věkem studentů. K tomu musí všichni pracovníci vojenské střední školy přihlížet. Univerzita obrany umožnila vybraným pracovníkům vojenské střední a vyšší odborné školy získat pedagogicko-psychologické kompetence v programu celoživotního vzdělávání. VSS a VOŠ MT připravuje studenty a budoucí vojenské profesionály pro další studium na vysokých vojenských školách (fakulty Univerzity obrany a obor "Vojenská tělovýchova" při Fakultě tělesné výchovy a sportu UK Praha), organizuje kurzy jazykové přípravy, počítačové gramotnosti apod.

## **Velitelství výcviku - Vojenská akademie ve Vyškově**

Jedná se o resortní vzdělávací, výcvikové a školící pracoviště pro přípravu personálu, formou zejména krátkodobých kurzů a školení, kde se efekt edukace nemusí zásadně projevit při výkonu činnosti v praxi. Vyplývá to z poměrně malé znalosti účastníků školících akcí, nekvalitní identifikace vzdělávacích potřeb, krátkého pobytu v kurzu, z častého střídání účastníků, školitelů apod. Prvky edukace jako ceremoniály, nástupy, vyhodnocení, vliv tištěných a dalších medií apod. mají svůj význam, doplňují její účinnost. Významnou podmínkou pro uplatňování efektivní edukace jsou odborné pedagogicko-psychologické kompetence personálu, který se na ní přímo podílí. Ty je možné získat bezplatným studiem v programu celoživotního vzdělávání na Univerzitě obrany, nebo na civilních veřejných školách za úplatu.

### **Velitelé u útvarů a zařízení Armády České republiky**

Kvalita edukačního působení při výkonu funkce je závislá do značné míry na veliteli. Předpoklady k efektivnímu působení získávají velitelé (náčelníci odborných služeb...) na Univerzitě obrany, mužstvo, rotmistři a praporčíci dále pak na Velitelství výcviku-Vojenské akademii ve Vyškově.

Tyto instituce k uvedenému mají vytvořen formalizovaný edukační systém. Další rozvoj jejich schopností je otázkou praktického výkonu funkce, jeho evaluace a zpětné vazby.

**Doporučení na zkvalitnění a rozvoj systému edukace personálu resortu MO** jako prvku, který ovlivňuje obsah kultury AČR, směřují do dvou oblastí:

1. **Oblast koncepční** (procesy a systémy).
2. **Oblast vzdělávacích institucí resortu MO.**

ad 1) **Oblast koncepční (procesy a systémy):**

- Přijmout koncepci edukace v resortu MO (definuje záměr, cíl, parametry a indikátory i funkce spolupodílejících se systémů na edukaci), ev. její kodifikaci formou předpisu, interního normativního aktu apod.
- Stanovit nositele odpovědnosti za její realizaci (velitelé všech stupňů) a metodickou podporu (např. Sekce státního tajemníka, eventuálně jiný prvek).
- Stanovit způsob kontroly realizace koncepce (longitudinální výzkumná činnost – indikátory kvality edukace, odpovědnost za tuto činnost a pravidla využívání jejich výsledků pro rozhodování.

ad 2) **Oblast vzdělávacích institucí resortu MO:** Specifikovat proces edukace profesionálů a velitelů při zahájení studia (výcviku), v jeho průběhu a při ukončení studia (výcviku).

Modelový příklad pro Univerzitu obrany: (aplikovaně s respektováním specifík cílů edukace i pro další vzdělávací instituce, zařízení, součásti AČR, resp. MO):

#### **Zahájení studia:**

- do přijímání uchazečů o studium Univerzity obrany do služebního poměru mj. zařadit ověření jejich předpokladů pro vedení lidí,
- zajistit, aby obsah přijímacích zkoušek významněji predikoval úspěšnost přijatých uchazečů ve studiu i v praxi po ukončení studia,
- posoudit studijní úsilí studentů v průběhu prvního semestru a zjištěné poznatky uplatňovat při individuální práci se studenty během studia.

#### **Průběh studia:**

- důsledně hodnotit studenty při průběžném periodickém hodnocení,
- podporovat individuální profesní rozvoj (aplikace nástrojů Development Centra z hlediska profesní orientace, uplatnění se v praxi, atd.),
- motivovat studenty ke kvalitnímu působení v aplikačních kurzech a poskytovat jim zpětnou vazbu,
- koordinovat výchovné působení Univerzity obrany a VeV - VA ve Vyškově.

#### **Ukončení studia:**

- poznatky z periodického hodnocení a další evaluace využít v personální práci k umístění na optimální pracovní pozici.

**Pozn.:** Ve všech fázích provádět kvalifikovanou evaluaci edukační práce pedagogů, (studentské hodnocení) a také i ostatních součástí organizace a jejich podíl na edukaci.

#### **Zpětná vazba o uplatnění absolventů:**

- získávat zpětnou vazbu o uplatnění absolventů v praxi a na základě získaných poznatků přijímat opatření pro aktualizaci obsahu studijních programů a metod edukace.

### **Akreditované studijní programy:**

- permanentně inovovat obsah studijních programů podle aktuálních poznatků vojenské a bezpečnostní teorie a potřeb praxe a dbát na všechny požadované parametry (plnění kognitivních, afektivních a psychomotorických cílů při edukaci),
- optimalizovat obsah, rozsah a metody edukace společenskovedních předmětů, připravujících absolventy na vedení lidí a na jejich občanské role v demokratické společnosti (historie, politologie, filozofie, psychologie, andragogika, sociologie, atd.) s akcentem na aplikované poznatky společenských věd.

### **Organizace studia a podpora rozvoje studentů:**

- vytvářet podmínky pro působení všech součástí jako učící se organizace, pomocí sebehodnocení rozvíjet jejich osobnostní kvality;
- rozvíjet duševní i fyzický potenciál studentů jejich zapojováním do všech činností součástí Univerzity obrany;
- popularizovat činnosti a výsledky práce v tištěných a elektronických médiích vně a uvnitř vojenské organizace;
- využívat nástroje systému prevence rizikového chování, činnost komise a lektorů prevence rizikového chování, aktivity ve služební přípravě, volnočasové aktivity, činnost Klubu UO apod.) pro osobnostní rozvoj studentů;
- poskytovat studentům i zaměstnancům poradenské služby prostřednictvím Centra poradenské činnosti UO (spoluúčast právní, duchovní a psychologické služby).

### **Další vzdělávání personálu (vojáků a občanských zaměstnanců)**

- v rámci celoživotního vzdělávání systematicky posilovat jejich loajalitu, vztah k organizaci a k aktivnímu plnění cílů Univerzity obrany.

### **Výzkum forem a metod edukace v resortu MO a měření jejich efektivity:**

- rozvíjet výzkum forem a metod edukace v resortu MO a měřit jejich efektivitu a poskytovat výsledky vedení resortu MO pro řídicí, metodickou, rozhodovací a kontrolní činnost.

U útvarů, zařízení, škol apod. lze na základě revize (auditu) v současnosti užívaných metod, forem a prostředků při edukačním působení všech faktorů, ovlivňujících organizační kulturu resortu MO indikovat aktuální problémové oblasti, nedostatky, slabá místa, pozitiva, příležitosti ke změně, ale i možné „hrozby“ pro systémy (útvary a zařízení resortu



MO). Následně je možné pro ně formulovat specifická konkrétní opatření, postupy apod. pro zefektivnění systému edukačního působení.

**Kontrolní otázky ke kapitole 1:**

1. Objasněte podstatu edukace jako součásti organizační kultury organizace.
2. Objasněte základní východiska názorů na výchovu v Československé armádě 1918-1938.
3. Vysvětlete chápání pojmu výchova a edukace.
4. Popište význam institucí, které se podílejí na edukaci vojenských profesionálů.
5. Popište specifika edukace vojenských profesionálů AČR.

## 2. EDUKACE VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ V PODMÍNKÁCH AČR

Vzdělávání a rozvoj personálu rezortu MO je součástí konceptu celoživotního učení, které je v ideálním případě považováno za kontinuální proces. Uvedené skutečnosti odpovídá i jeho rozdělení na počáteční a další vzdělávání. Rozhodujícím kritériem uváděného rozdělení je vstup jedince na trh práce. Počáteční vzdělávání se odehrává před prvním vstupem jedince na trh práce. Aktivit dalšího vzdělávání se účastní jedinec, který již vstoupil na trh práce, a proto lze konstatovat, že nejrozšířenějším poskytovatelem dalšího profesního vzdělávání v České republice jsou zaměstnavatelské organizace. S aktivitami profesního vzdělávání jsou spojené investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

### 2.1. Systém přípravy personálu

Dílním systémem dalšího profesního vzdělávání v České republice je vzdělávání a rozvoj všech kategorií personálu rezortu MO. O náročnosti zabezpečení uvedeného vzdělávání svědčí i skutečnost, že cíle vzdělávání, jeho obsah a rozsah jsou rozdílné pro vojáky z povolání, státní zaměstnance, občanské zaměstnance a aktivní zálohy. Náročnost vzdělávání se odvíjí také od počtu příslušníků organizace, kteří se i když diferencovaně, vzdělávacích aktivit účastní. Rezort MO zabezpečuje vzdělávání pro níže uvedené kategorie personálu.

Tabulka 2 Struktura a počty personálu rezortu MO ke dni 31. 12. 2018

Personál	Počet
Vojáci z povolání	21 105
Občanští zaměstnanci	6 796
Státní zaměstnanci	1 183
Celkem	33 084
Aktivní zálohy	2 853

Zdroj: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=129653>

Požadavky na cíle, obsah a rozsah profesní přípravy vychází z požadavků na výkon pracovních, resp. služebních činností. Obecně lze vzdělávací potřebou označit jako každý identifikovaný nedostatek, který lze odstranit vzdělávací aktivitou. Vodák a Kucharčíková uvádí, že „analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací

o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniků, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“.<sup>10</sup>

Příprava personálu rezortu je orientována na komplexní řešení otázek bezpečnosti v oblasti vojenského a nevojenského ohrožení a za základ jen považována příprava vojáků pro plnění úkolů v bojových operacích. Hlavním cílem přípravy je příprava vojenského profesionála jako odborníka, vzdělaného ve vojenství a připraveného pro praxi, jenž si uvědomuje, že plní společensky významnou roli při zabezpečování obrany státu. Sekundárním cílem přípravy personálu je příprava občanského zaměstnance jako kvalifikovaného odborníka vzdělaného ve svém oboru, cílem jeho přípravy je prohlubování odbornosti k výkonu práce.<sup>11</sup>



Obrázek 2 Zaměření přípravy personálu z hlediska rozsahu

Zdroj: Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018.

Praha: MO ČR, 2011. s. 51.

Povinnost pečovat o rozvoj vojenského personálu je rezortu MO stanovena zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Zákon v par. 59 Podmínky služby, odst. 2, písm. f) stanovuje povinnost vytvářet podmínky pro soustavné vzdělávání a prohlubování kvalifikace vojáků v zájmu služby.<sup>12</sup> Výchozím koncepčním dokumentem ve vztahu ke vzdělávání a rozvoji personálu rezortu je Bílá kniha o obraně, kterou schválila vláda České republiky

<sup>10</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024719047. s. 69.

<sup>11</sup> *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Praha: MO ČR, 2011. s. 17.

<sup>12</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

usnesením č. 369 ze dne 18. května 2011. Dokument se v podkapitole Příprava personálu zabývá koncepčními východisky rozvoje personálu a zároveň stanovuje Ministerstvu obrany povinnost zpracovat koncepci přípravy a vzdělávání personálu. Koncepce přípravy personálu resortu MO na období 2012-2018 byla dokumentem, který popisoval a objasňoval procesy a opatření „v oblasti vzdělávání, výcviku a výchovy k vlastenectví. Tyto tři neoddelitelné složky tvoří komplexní systém působení na vojenský i civilní personál po celou dobu jeho služebního (pracovního) poměru v resortu MO“.<sup>13</sup>

### **2.1.1. Komponenty přípravy personálu**

Bílá kniha o obraně vymezuje pojem příprava personálu „jako ucelený systém výchovy, výcviku a vzdělávání“ obsahující individuální (samostatnou) přípravu, institucionální přípravu jednotlivce a kolektivní přípravu jednotek v prostorech vojenských útvarů a zařízení. Příprava personálu může být také zabezpečená v civilních vzdělávacích institucích v České republice nebo také v zahraničí.

K pojmu výchova, jako jednomu ze základních fenoménu ovlivňujících život jedince, má andragogika specifický postoj. Ve vzdělávání dospělých je výchova vnímána v širším psychosociálním pojetí nejenom jako záměrné, ale i nezáměrné působení osob, činitelů lokálního prostředí, sociální skupiny, pracoviště, médií a společenského prostředí na jedince a v uvedeném smyslu může být uskutečňovaná i na základě životních zkušeností a prožitků.<sup>14</sup> Obsah výchovného působení na vojáky a zaměstnance k vlastenectví je zaměřen na ztotožnění se s vlastenectvím, lidskými právy, hrdostí, loajalitou, ctí, obětavostí, odvahou, kázní. Hlavními činiteli výchovného působení je kultura organizace, osobní příklad velitelů, náčelníků a vedoucích zaměstnanců.<sup>15</sup>

Vzdělávání Průcha a Veteška definují jako proces řízeného učení a vyučování. Vzdělávání dospělých uvedení autoři definují jako veškeré vzdělávací aktivity realizované dospělými účastníky vzdělávání v rámci formálního a neformálního vzdělávání<sup>16</sup>, v jehož rámci dochází k získávání a osvojování si nových poznatků. Podle Koncepce přípravy personálu je

---

<sup>13</sup> *Koncepce přípravy personálu resortu MO na období 2012-2018*. Praha: MO ČR, 2011. s. 5.

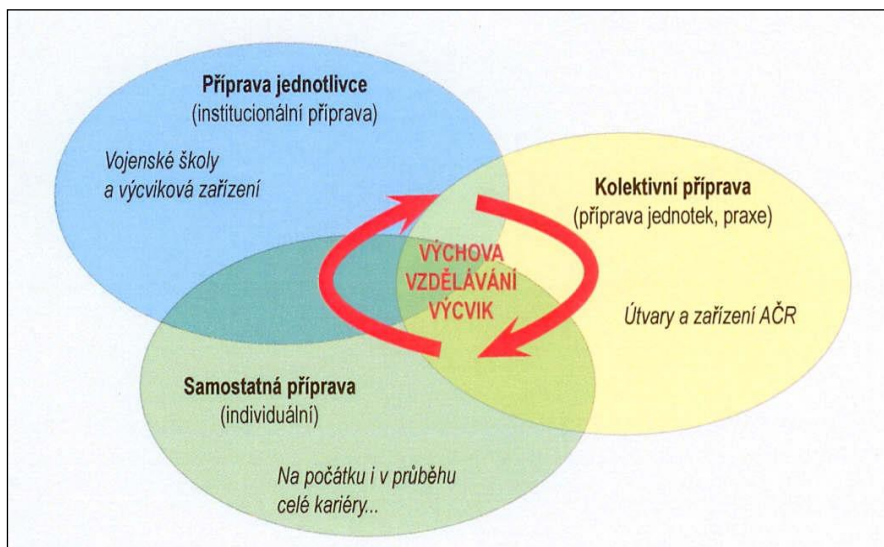
<sup>14</sup> PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1. s. 264.

<sup>15</sup> *Koncepce přípravy personálu resortu MO na období 2012-2018*. Praha: MO ČR, 2011. s. 20-21.

<sup>16</sup> PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1. s. 274-275.

výcvikem veškerá příprava vojenského charakteru, u které je důraz kladen na praktickou část spojenou s osvojováním si dovedností.<sup>17</sup>

Pojmem vzdělávací a výcviková aktivita rezort MO označuje činnosti probíhající ve vzdělávacím nebo výcvikovém zařízení zaměřené ke splnění kvalifikačních předpokladů nebo požadavků zahrnující akreditovanou i neakreditovanou přípravu všech kategorií personálu rezortu MO, vojáků v aktivní záloze povolaných na vojenské cvičení, vojáků v záloze a činností zaměřené na rekvalifikaci vojáků z povolání.<sup>18</sup>



Obrázek 3 Komponenty přípravy personálu

Zdroj: Bílá kniha o obraně. Praha: MO, 2011. s. 84.

## 2.2. Zabezpečení přípravy personálu

Problematiku zabezpečení přípravy personálu lze vnímat ve dvou rovinách. První rovinou jsou instituce, odpovědné za zpracování strategických dokumentů, metodické řízení vzdělávacích institucí, realizace služebně a pracovně právních opatření souvisejících s vysíláním personálu ke vzdělávání, stanovování požadavků na vzdělávání personálu v rámci odbornosti. V oblasti přípravy vzdělávání významnou úlohu sehrávají vedoucí organizačních celků a nadřízení vojáků z povolání, resp. občanských zaměstnanců. Druhou rovinou, související s řešenou problematikou, jsou rezortní instituce podílející se na zabezpečení přípravy personálu. Vojáci z povolání se účastní přípravy ve vzdělávacích a výcvikových zařízeních rezortu, mimo rezort MO a v závislosti na druhu přípravy i v zařízeních

<sup>17</sup> *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Praha: MO ČR, 2011. Příloha č. 2, s. 2.

<sup>18</sup> NV MO č. 41/2016 Věstníku. *Vzdělávací a výcvikové aktivity v rezortu Ministerstva obrany*. s.1

mezinárodních. Je zaveden systém plánování vzdělávacích aktivit, který je funkční a jednotlivé organizační celky a útvary mají možnost ovlivňovat rozsah a obsah vzdělávacích aktivit.

### **2.2.1. Služební orgány**

Sekce státního tajemníka je organizačním útvarem MO odpovídající za koncepční, legislativní, kontrolní a výkonné činnosti ve svěřených oblastech. V oblasti vzdělávání odpovídá za odborné a metodické řízení oblasti vzdělávání, výkon státní správy v oblasti vojenského školství, za výkon povinností zřizovatele vojenských středních a vyšších odborných škol a školských zařízení, jejichž zřizovatelem je Ministerstvo obrany. Jeho odpovědností je také příprava a vydávání služebních předpisů.<sup>19</sup> Součástí sekce je oddělení vojenských škol přímo podřízené Státnímu tajemníkovi a oddělení vzdělávací politiky, které je organizačně podřízeno řediteli Odboru řízení lidských zdrojů. Další část působnosti v oblasti vzdělávání souvisí s rozhodováním Ředitele odboru řízení lidských zdrojů v oblasti personální. Ředitel odboru podle RMO č. 64/2015 rozhoduje o rozšíření vzdělání, pokud se voják z povolání vysílá ke studiu v jazykovém kurzu, u všech vojáků z povolání s výjimkou vojáků v hodnostním sboru generálu.<sup>20</sup>

Služební orgány odpovídající za vojenské obory a odbornosti metodicky řídí přípravu personálu a podílejí se na stanovení zásad odborné přípravy vojáků. Uvedené orgány se také podílejí na zpracování personálních záměrů velitelů<sup>21</sup>, které mohou souviset s rozvojem znalostí nebo dovedností vojáků ve vzdělávacích aktivitách.

Vedoucí organizačních celků jsou zpravidla služebními orgány, které odpovídají za naplnění působnosti a splnění úkolů daného celku, a proto zásadním způsobem vstupují do procesů přípravy a realizace vzdělávacích aktivit. V koordinaci s nadřízeným vedoucím organizačního celku, správci vojenských odborností stanovují odborné požadavky na jednotlivá služební místa v jejich podřízenosti.

### **2.2.2. Vzdělávací instituce rezortu MO**

Rezort pro naplnění cílů v oblasti přípravy personálu vytvořil a udržuje vlastní systém přípravy, jehož úkolem je „připravit personál pro službu v rezortu, diferencovaný vstup do hodnostních sborů, průchod kariérou, výkon služby, resp. práce na systemizovaném místě

---

<sup>19</sup> *Působnost Sekce státního tajemníka v rezortu MO.* Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/struktura/sekce-statniho-tajemnika-105935/>.

<sup>20</sup> RMO ČR č. 64/2015 Věstníku. *Působnost služebních orgánů v personální práci.* Čl. 21, písm. c.

<sup>21</sup> RMO ČR č. 64/2015 Věstníku. *Působnost služebních orgánů v personální práci.* Čl. 7, písm. b, c, j.

a v neposlední řadě i uplatnění v civilním životě po ukončení služebního poměru“.<sup>22</sup> Jak již bylo uvedeno příprava personálu je prováděná v institucích rezortní soustavy přípravy personálu, a to zejména ve vojenských školách, rezortních vzdělávacích a výcvikových zařízeních nebo organizačních celcích. Vzhledem k oboru činnosti a specifickým požadavkům na profesní přípravu realizuje vlastní vzdělávací a výcvikové aktivity Vojenské zpravodajství a Vojenská policie.

Systém přípravy personálu tvoří jeho jednotlivé prvky, jejichž působení je koordinováno tak, aby byla dosažena vysoká efektivita vzdělávání a výcviku. Rezortními vzdělávacími zařízeními jsou:

- Univerzita obrany v Brně.
- Vojenský obor při Fakultě tělesné výchovy a sportu UK v Praze.
- Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola MO v Moravské Třebové.
- Velitelství výcviku-Vojenská akademie ve Vyškově.
- Další vzdělávací a výcviková zařízení MO.<sup>23</sup>

Sekce státního tajemníka každoročně rozhoduje o zabezpečení a realizaci vzdělávacích aktivit a vydává přehled všech schválených vzdělávacích aktivit rezortu v podobě Katalogu vzdělávacích aktivit na kalendářní rok, který je dostupný pro příslušníky rezortu v prostředí Štábního informačního systému. Vzdělávací aktivity rezortu MO jsou v Katalogu řazené následovně:

- Vysokoškolské vzdělávání (Bc., Mgr., Ph.D.).
- Středoškolské vzdělávání (VŠŠ a VOŠ).
- Odborné kurzy (VeV-VA).
- Další odborné kurzy.
- Jazykové kurzy – tuzemské.
- Jazykové kurzy – zahraniční.
- Jazykové zkoušky.
- Kurzy v zahraničí.
- Rekvalifikace.

V dalším textu se autoři zaměří na objasnění systému vzdělávání a popis jednotlivých prvků individuální přípravy pouze vojáků z povolání.

---

<sup>22</sup> *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Praha: MO ČR, 2011. s. 18.

<sup>23</sup> NV MO č. 41/2016 Věstníku. *Vzdělávací a výcvikové aktivity v rezortu Ministerstva obrany*. Čl. 2, písm. b.

Příprava vojáků z povolání je zaměřena na dosažení odpovídajícího stupně kvalifikačních předpokladů a ke splnění stanovených kvalifikačních požadavků. Uvedené předpoklady a požadavky jsou atributy služebního místa, které je ještě definováno názvem, popisem služební nebo pracovní činnosti. Služební místa se vytváří v závislosti na působnosti organizačního celku, ve kterém je služební (pracovní) místo zařazeno. Soubor systemizovaných míst řazených podle struktury organizačního celku a podle vykonávané činnosti tvoří organizační a personální část tabulky počtů.

### 2.3. Příprava vojáků z povolání ke splnění kvalifikačních předpokladů

Kvalifikačním předpokladem vzdělání se rozumí dosažená úroveň vzdělání. Kvalifikační předpoklad pro služební místo se stanovuje podle nejnáročnější požadované činnosti, která je na místě vykonávána. Současně lze uvést, že kvalifikační předpoklad má vztah k vojenské hodnosti, která je stanovena pro služební místo.<sup>24</sup> Konkrétní kvalifikační předpoklady pro služební zařazení vojáků z povolání jsou stanovené Vyhláškou č. 217/2010 Sb., o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání.

Tabulka 3 Stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení VZP

Hodnostní sbor	Stupeň vzdělání
Mužstvo	Střední vzdělání s výučním listem
Poddůstojníci v hodnosti des. a čet.	Střední vzdělání s výučním listem
Poddůstojníci v hodnosti rotný	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Praporčíci	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Nižší důstojníci	Vysokoškolské bakalářské vzdělání
Vyšší důstojníci	Vysokoškolské magisterské vzdělání
Generálové	Vysokoškolské bakalářské vzdělání

Zdroj: Vyhláška č. 217/2010 Sb., o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání. §. 1.

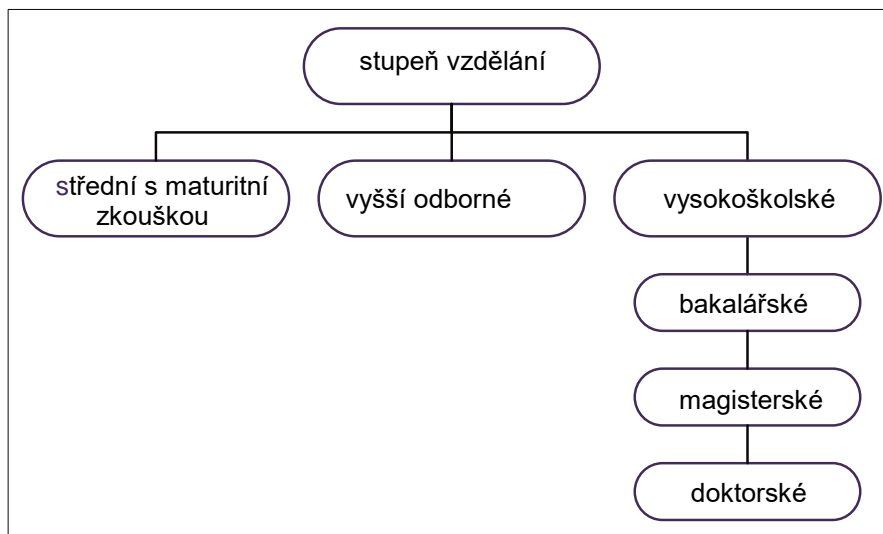
Splnění kvalifikačních předpokladů a požadavků je významné pro postup vojáka ve služební kariéře. Zákon č. 221/1999 Sb., taxativně stanovuje, „že voják je služebně zařazen na služební místo podle dosažené kvalifikace, doby výkonu služby v hodnosti a závěrů služebního hodnocení“.<sup>25</sup> Z uvedeného znění zákona jednoznačně vyplývá, že na služební místo může být voják služebně zařazen pouze při splnění v zákoně uvedených kritérií. Vnitřní právní norma

<sup>24</sup> RMO č. 2/2019 Věstníku. *Zásady tvorby systemizovaných míst*. Čl. 8 a 11.

<sup>25</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*, ve znění pozdějších předpisů. § 6, odst. 3.



upřesňuje, že „voják je služebně zařazován na služební místo, pro které splňuje stanovenou kvalifikaci, tj. kvalifikační předpoklady a požadavky“.<sup>26</sup>



Obrázek 4 Vzdělání poskytované ke splnění kvalifikačních předpokladů

Zdroj: Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018.

Praha: MO ČR, 2011. s. 22.

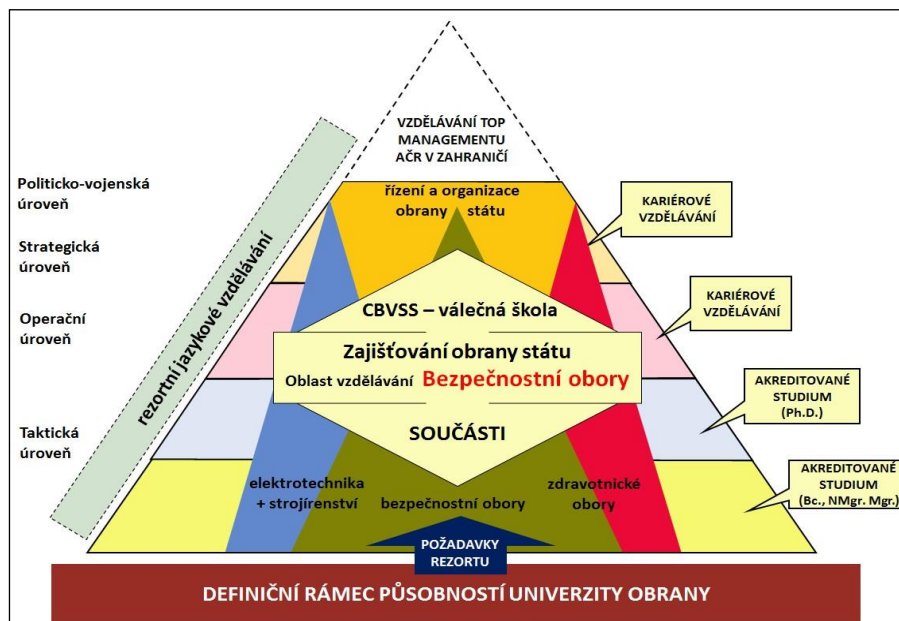
Středoškolské a vyšší odborné vzdělání v rezortu MO lze dosáhnout úspěšným absolvováním studia Vojenské střední školy Ministerstva obrany v Moravské Třebové. Čtyřleté denní studium v oborech Vojenské lyceum, Elektrotechnika a Strojírenství je zaměřeno na přípravu studentů k výkonu služby vojáka z povolání. Tříleté dálkové nástavbové studium v oboru Podnikání je určeno pro uchazeče, kteří úspěšně ukončili střední vzdělání s výučním listem. Vyšší vojenská odborná škola připravuje specialisty pro výkon služebních činností v AČR a ve státní správě ve vzdělávacím programu Ochrana vojsk a obyvatelstva.<sup>27</sup>

Vojensky profilovanou státní vysokou školou, která disponuje všemi typy akreditovaných studijních programů je Univerzita obrany v Brně. V souladu se Strategií vzdělávací činnosti je vzdělávání na Univerzitě obrany primárně určeno k přípravě vojenských profesionálů, komplementárně připravuje také další odborníky působící ve sféře bezpečnosti a obrany státu. Vzdělávání je orientováno na zabezpečení potřeb Armády ČR, státní správy a smluvních závazků s ostatními demokratickými státy. Akreditované studijní programy připravují studenty v oblastech vzdělávání Bezpečnostní obory, Strojírenství, Elektrotechnika,

<sup>26</sup> RMO č. 63/2019 Věstníku. *Některá ustanovení o průběhu služby vojáka z povolání*. Čl. 25, odst.1.

<sup>27</sup> *Možnosti studia a vzdělávání na VŠŠ a VOŠ MO v Moravské Třebové* [online]. 2019 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <http://www.vsmr.cz/studium.aspx>

Všeobecné lékařství a zubní lékařství, Farmacie a Zdravotnické obory v bakalářských, navazujících magisterských, souvislých magisterských a doktorských studijních programech. <sup>28</sup>



Obrázek 5 Systém vzdělávání na Univerzitě obrany

Zdroj: Strategie vzdělávací činnosti Univerzity obrany v Brně do roku 2025 s výhledem do roku 2030.

Univerzita připravuje studenty pro výkon služby v hodnostním sboru nižších důstojníků. Studium je organizováno jako prezenční, distanční nebo kombinované při výkonu služby. Studenti vstupního prezenčního studia, připravující se k výkonu služby studiem, jsou v hodnostním sboru čekatelů. Po dobu studia bakalářského studijního programu na vysoké vojenské škole jsou jmenováni do hodnosti svobodník, desátník a četař. Studenti magisterského studijního programu na vysoké škole jsou jmenováni do vojenských hodností svobodník, desátník, četař, rotný, rotmistr, nadrotmistr.

V souladu s Definičním rámcem za realizaci akreditovaných studijních programů odpovídá Fakulta vojenského leadershipu (Brno), Fakulta vojenských technologií (Brno) a Fakulta vojenského zdravotnictví (Hradec Králové) v součinnosti s Ústavem ochrany proti zbraním hromadného ničení (Vyškov), Centrem jazykového vzdělávání (Brno) a Centrem tělesné výchovy a sportu (Brno). <sup>29</sup> Centrem bezpečnostních a vojenskostrategických studií

<sup>28</sup> Strategie vzdělávací činnosti Univerzity obrany v Brně do roku 2025 s výhledem do roku 2030 [online]. 2019 [cit. 2019-06-18]. Dostupné z: <https://intranet.unob.cz/oblast/rektor/...>

<sup>29</sup> Struktura Univerzity obrany [online]. 2019 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.unob.cz/struktura/Stranky/default.aspx>

Univerzity obrany zabezpečuje vzdělávání studentů v Kurzech generálního štábu, Kurzech vyšších důstojníků a výuku v akreditovaných vzdělávacích programech podle potřeb jednotlivých fakult.

Vojenský obor při FTVS UK Praha nabízí možnost vysokoškolského studia v bakalářském a navazujícím magisterském studijním oboru Učitelství tělesné výchovy a vojenské tělovýchovy pro střední. Studium je rozděleno na studium civilního a vojenského oboru, lze jej absolvovat v prezenční a dálkové formě studia.

Voják z povolání může být vyslán ke studiu i v jiných než vojenských školách, a to za předpokladu, že je to v zájmu rezortu, a to se souhlasem služebního orgánu. Pokud je voják z povolání vyslán ke studiu má nárok na studijní volno a jeho studium lze považovat za výkon služby. Výběr a vysílání vojáků ke studiu v České republice a v zahraničí upravuje RMO č. 9/2008 Zvláštnosti průběhu služby vojáků z povolání při jejich přípravě pro výkon služby a rekvalifikaci. Voják z povolání může studovat i bez souhlasu služebního orgánu.

## **2.4. Příprava vojáků z povolání ke splnění kvalifikačních požadavků**

Vzdělávacími a výcvikovými aktivitami ke splnění základního kvalifikačního požadavku jsou vojenské kariérové kurzy. Splnění kvalifikačních požadavků je dosahováno úspěšným absolvováním jazykových a odborných kurzů.<sup>30</sup>

### **Základní příprava**

Základní příprava je vzdělávací výcviková aktivita, které není považovaná za vojenský kariérový kurz ve smyslu RMO č. 2/2019 Věstníku Zásady tvorby systemizovaných míst. Je orientovaná na vstupní přípravu povolanců uchazečů do služebního poměru vojáka a pro přípravu aktivních záloh. Podle Koncepce vzdělávání je zaměřena na získání základních vojenských znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon služby, osvojení si základních taktických dovedností a návyků pro použití ručních zbraní. Základní příprava trvá 12 týdnů a je organizovaná formou postupného zvyšování zátěže. Základní příprava je ukončená vykonáním závěrečné zkoušky.<sup>31</sup> Úspěšné ukončení základního kurzu je podmínkou pro přijetí do poddůstojnického kariérového kurzu.

<sup>30</sup> NV MO č. 41/2016 Věstníku. *Vzdělávací a výcvikové aktivity v rezortu Ministerstva obrany*. Čl. 5, odst.1.

<sup>31</sup> *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2011. s. 24-25.

## Příprava v kariérových kurzech

Cílem přípravy vojáků ve vojenských kariérových kurzech je splnění základního kvalifikačního požadavku pro vojáky z povolání. V průběhu kurzů jsou vojáci připravováni pro výkon služby v daném hodnostním sboru, příprava není orientovaná na získání a rozvoj odborných znalostí a dovedností.

Tabulka 4 Rozdělení vojenských kariérových kurzů

Vojenský kariérový kurz	Určen pro SM s VH	Poskytovatel
Poddůstojnický kurz	četař a rotný	VeV-VA Vyškov
Základní praporčický kurz	rotmistr, nadrotmistr a praporčík	VeV-VA Vyškov
Vyšší praporčický kurz	nadpraporčík a štábní praporčík	VeV-VA Vyškov
Základní důstojnický kurz	poručík až nadporučík	VeV-VA Vyškov, UO v Brně
Kurz pro nižší důstojníky	kapitán	UO v Brně
Kurz pro vyšší důstojníky	major, podplukovník a vybrané SM s vojenskou hodností plukovník	UO v Brně
Kurz Generálního štábu	plukovník a brigádní generál	UO v Brně
Kurz pro generály	generálmajor, generál- poručík, armádní generál	kurzy v zahraničí

Zdroj: RMO č. 2/2019 Věstníku. Zásady tvorby systemizovaných míst.  
Čl. 12, odst. 2.

Absolvování kurzu je nezbytným předpokladem pro vstup do hodnostního sboru a postup v sítích služebních kariér. Postup v kariéře je umožněn pouze vojákům, kteří byli na základě hodnocení komise zařazeni do seznamu vojáků, u kterých je předpoklad realizovat kariérní postup podle RMO č. 9/2017 Věstníku.

### Poddůstojnický kurz

Cílem kurzu je příprava vybraných poddůstojníků ve vojenské hodnosti desátník na výkon služby na služebních místech se stanovenou vojenskou hodností četař a rotný. Obsahová náplň kurzu je společná pro všechny odbornosti. Příprava poddůstojníků je zaměřená na osvojení si znalostí a dovedností z předmětů Vojenská profesní příprava, Leadership a etika a Klíčové kompetence poddůstojníků. Účastníci kurzů musí úspěšně absolvovat zadané semináře, praktické zaměstnání, zpracovat písemné práce, testy a také dosáhnout odpovídající

hodnocení za výsledky cvičení. Souhrn uvedených hodnocení tvoří hodnocení absolventa kurzu.<sup>32</sup>

### **Základní praporčický kurz**

Cílem kurzu je připravit vybrané poddůstojníky v nejvyšší vojenské hodnosti v hodnostním sboru poddůstojníků na výkon služby na místech s plánovanou vojenskou hodností rotmistr až praporčík. Absolvent kurzu zná a dokáže prakticky aplikovat principy taktiky a řízení, vedení výcviku mužstva a poddůstojníků. Dokáže uplatňovat získané znalosti a dovednosti jako specialista zbraňových, komunikačních a jiných systémů. Vstupní podmínkou je absolvování poddůstojnického kurzu, předpokladem pro zařazení do kurzu je dosažení minimální úrovně znalosti anglického jazyka SLP 1111 pode STANAG 6001. Prezenční i kombinovaná forma obsahuje jak teoretickou, tak praktickou složku. Souhrn hodnocení za aktivitu v seminářích, písemné práce, testy a výsledky cvičení tvoří celkové hodnocení absolventa.<sup>33</sup>

### **Vyšší praporčický kurz**

Cílem kurzu je připravit vybrané praporčíky ve vojenské hodnosti praporčík na výkon služby na místech s plánovanou vojenskou hodností nadpraporčík a štábní praporčík. Absolvent kurzu zná a dokáže prakticky aplikovat principy taktiky, chápe operační význam způsobů vedení vojenských operací, zná plánovací a rozhodovací procesy. Dokáže vést a řídit podřízené a samostatně se rozhodovat z hlediska služebního zařazení na velitelských i štábních služebních místech. Vstupní podmínkou je absolvování základního praporčického kurzu. Předpokladem pro zařazení do kurzu je dosažení minimální úrovně znalosti anglického jazyka SLP 2222. Prezenční i kombinovaná forma obsahuje jak teoretickou, tak praktickou složku. K základním metodám přípravy patří samostatná příprava, přednáška, seminář, výklad, instruktáž, nácvik a cvičení.<sup>34</sup>

### **Základní důstojnický kurz**

Cílem kurzu je připravit důstojníka pro výkon služby v důstojnickém sboru ve vojenských hodnostech poručíka a nadporučíka, který vnímá význam a místo vojenské profese ve společnosti, zná hlavní zbraňové systémy, je schopen vést a řídit podřízené. Absolventi nově

---

<sup>32</sup> *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech.* Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014. s. 29-30.

<sup>33</sup> *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech.* Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014. s. 30-32.

<sup>34</sup> *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech.* Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014. s. 32-34.

akreditovaných studijních programů Univerzity obrany vykonají přípravu v průběhu studia. Důraz v přípravě je zaměřen na rozvoj kompetence přímého vedení podřízených jednotek a vojáků, řízení boje nebo zabezpečování štábních činností. Vstupní podmínkou je ukončení vysokoškolského vzdělání a absolvování základní přípravy nebo dosažení vysokoškolského vzdělání pro vojáky z povolání poddůstojnického nebo praporčického hodnostního sboru, kteří byli vybráni ke jmenování do vojenské hodnosti poručík. Posluchači absolvují přípravu v předmětech Vojenské umění, Leadership a vojenská etika, Základy bezpečnostních a obranných studií.<sup>35</sup>

### **Kurz pro nižší důstojníky**

Cílem kurzu je připravit vybrané důstojníky ve vojenské hodnosti nadporučík, kteří byli vybráni ke jmenování do vojenské hodnosti kapitán pro výkon služby na služebních místech s výše uvedenou vojenskou hodností. Absolvent kurzu zná odpovídající plánovací a rozhodovací procesy, dokáže se orientovat v problematice mezinárodní bezpečnosti a mezinárodních vztahů. Dokáže vést a řídit podřízené, analyzovat, kontrolovat činnosti a procesy včetně formulování návrhů na jejich zlepšení a samostatně se rozhodovat při plnění služebních činností ve velitelském nebo štábním služebním zařazení na místech s vojenskou hodností kapitán. Vstupní podmínkou je absolvování základního důstojnického kurzu a znalost anglického jazyka minimálně na úrovni SLP 2222. Posluchači absolvují přípravu v předmětech Vojenské umění, Leadership, Úvod do bezpečnostních a obranných studií a Základy řízení-výstavba a rozvoj ozbrojených sil.<sup>36</sup>

Univerzita obrany v Brně uskutečňuje programy celoživotního vzdělávání a prostřednictvím CBVSS realizuje nejvyšší rezortní vzdělávání ve formě kariérových kurzů a naplňuje roli válečné školy. CBVSS je garantem přípravy vojenských profesionálů v Kurzu pro vyšší důstojníky a Kurzu generálního štábu. Příprava důstojníků v kariérových kurzech probíhá podle schváleného harmonogramu ve třech základních oblastech. „První oblastí jsou bezpečnostní a obranná studia zaměřená na rozvoj analytických schopností při hodnocení operačního prostředí (KVD) a bezpečnostního prostředí (KGŠ) včetně definování relevantních implikací do vojenství. Druhá oblast je zaměřena na rozvoj schopností manažerů na střední a strategické úrovni řízení, které jsou ve vojenské praxi uplatňovány při tvorbě a realizaci plánů

---

<sup>35</sup> *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech.* Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014. s. 19-20.

<sup>36</sup> *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech.* Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014. s. 22-22.

pro zajišťování obrany státu. Třetí oblastí je další rozvoj velitelských schopností nezbytných při velení úkolovým uskupením (nebo jejím součástí) v operacích kolektivní obrany. V KVD těžiště přípravy spočívá v rozvoji velitelských schopností. V KGŠ jsou prioritně rozvíjeny dovednosti nezbytné v oblasti řízení a organizace obrany státu“.<sup>37</sup>

### **Kurz pro vyšší důstojníky**

Cílem kurzu je připravit důstojníky ve vojenské hodnosti major pro výkon činnosti na služebních místech v hodnostním sboru vyšších důstojníků s plánovanou vojenskou hodností major až podplukovník. Kurz je také určen pro přípravu důstojníků se stanovenou vojenskou hodností plukovník se stanoveným kvalifikačním požadavkem kurz pro vyšší důstojníky.<sup>38</sup> Přehled vybraných služebních míst s vojenskou hodností plukovník s kurzem pro vyšší důstojníky stanovuje Příloha 4 k RMO č.2/2019 Věstníku. Příprava v kurzu je zaměřena na rozvoj tvůrčího myšlení, analytických schopností a dovedností pro úroveň důstojníka-manažera střední úrovně řízení včetně rozvoje kompetencí pro úspěšné velení jednotkám a útvarům, řízení štábů. Vstupní podmínkou je absolvování kurzu pro nižší důstojníky a znalost anglického jazyka minimálně na úrovni SLP 3232. Posluchači absolvují přípravu v předmětech Vojenské umění, Leadership, Základy bezpečnostních a obranných studií a Teorie řízení a obranné plánování.<sup>39</sup>

### **Kurz Generálního štábu**

Cílem kurzu je připravit vybrané důstojníky ve vojenské hodnosti plukovník pro výkon služby na služebních místech s vojenskou hodností plukovník a brigádní generál. Vzdělávání je zaměřeno na přípravu důstojníka-manažera na vyšším a vrcholovém stupni řízení s odpovídajícími kompetencemi. Posluchač je rozvíjen v oblastech strategického řízení, přípravy a zajištění bezpečnosti a obrany státu a rozvoje ozbrojených sil. Vstupní podmínkou je absolvování kurzu pro vyšší důstojníky, znalost anglického jazyka minimálně na úrovni SLP 3333. Posluchači absolvují přípravu v předmětech Vojenské umění, Leadership, Pokročilá obranná a bezpečnostní studia, Obranné plánování a strategické řízení. Do přípravy jsou zapojeni externí odborníci, součástí studia je příprava formou zahraničních studijních cest

---

<sup>37</sup> *Strategie vzdělávací činnosti Univerzity obrany v Brně do roku 2025 s výhledem do roku 2030* [online]. 2019 [cit. 2019-06-18]. Dostupné z: [https://intranet.unob.cz/oblast/rektor/...\\_s.](https://intranet.unob.cz/oblast/rektor/..._s.) 6-7.

<sup>38</sup> RMO č. 2/2019 Věstníku. *Zásady tvorby systemizovaných míst*. Čl. 12, odst. 2, písm. f.

<sup>39</sup> *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014. s. 22-24.

a studijních cest k ústředním úřadům státní správy. Příprava je ukončena zpracováním a obhajobou závěrečné práce.<sup>40</sup>

### **Kurz pro generály**

Cílem kurzu je připravit vybrané důstojníky ve vojenské hodnosti plukovník k výkonu služby na služebních místech s vojenskou hodností brigádní generál a generály s vojenskou hodností brigádní generál k výkonu služby na služebním místě s vojenskou hodností generálmajor. Důraz v přípravě je orientován na rozvoj kompetencí generála-vrcholového manažera ke strategickému řízení na rezortní, mezirezortní a mezinárodní úrovni. Vstupní podmínkou je absolvování kurzu generálního štábu, znalost anglického jazyka na úrovni minimálně SLP 3332 a bezpečnostní prověrka na stupeň Tajné. Kurz je absolvován na Royal College of Defense Studies, National Defence University, Army War College nebo Air War College.<sup>41</sup>

### **Jazykové kvalifikační požadavky**

Cílem jazykové přípravy je splnění stanovených požadavků na jazykovou způsobilost v souladu se standardizační dohodou NATO STANAG 6011.

Základním jazykovým požadavkem pro výkon služby u vybraných služebních míst je znalost anglického jazyka, případně dalšího cizího jazyka. Jazykové kvalifikační požadavky v jiném, než anglickém jazyce se plánují v závislosti na činnostech vyžadující znalost jiného jazyka. Požadovanou úroveň znalostí plánuje vedoucí organizačního celku ve standardizovaném jazykovém profilu SLP ve čtyřech dovednostech-poslech s porozuměním, ústní projev, čtení s porozuměním, písemný projev.<sup>42</sup>

Systém jazykového vzdělávání tvoří čtyři prvky. Prvním prvkem je výuka cizích jazyků studentů vojenských škol, dalším prvkem je výuka účastníků v jazykových kurzech ve vojenských školách. Jazykové kurzy mohou mít formu prezenční, distanční nebo kombinovanou. Kurzy jsou zaměřené na získání SLP (základní, zdokonalovací), udržení SLP a terminologické. Jazykové vzdělávání může být realizované také u vojenských organizačních celků a v mimorezortních vzdělávacích zařízeních. Jazykové vzdělávání může být také součástí

---

<sup>40</sup> *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014. s. 25-27.

<sup>41</sup> *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014. s. 27-28.

<sup>42</sup> RMO č. 2/2019 Věstníku. *Zásady tvorby systemizovaných míst*. Hlava III.



kariérových a odborných kurzů. Kurzy anglického, německého a francouzského jazyka pro získání nebo udržení jazykové způsobilosti se organizují pouze pro SLP 3333 a 4444.

Rezortní jazykové vzdělávání (zahrnující výuku jazyků, zpracování metodiky jazykového vzdělávání, testování jazykových kompetencí, podporu individuálního rozvoje jazykových kompetencí) uskutečňuje Centrum jazykového vzdělávání Univerzity obrany. Centrum je jediným pracovištěm rezortu, které má oprávnění provádět testování jazykové způsobilosti podle NATO STANAG 6001.<sup>43</sup>

Prvkem výuky cizích jazyků je také samostudium. Vedoucí zaměstnanec organizačního celku udělí motivační odměnu vojákovvi (zaměstnanci), kterému rezort neposkytl jazykové vzdělávání a který prostřednictvím samostatného studia dosáhl „a) nejméně SLP 2222 a zároveň méně než SLP 3333, a to ve výši 15 % z platového tarifu zaměstnance, c) SLP 3333 nebo vyšší, a to ve výši 30 % z platového tarifu zaměstnance“.<sup>44</sup>

Jazyková příprava je řešena v řadě vnitřních právních předpisů. Jedná se zejména o RMO č. 108/2014 Věstníku. *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v působnosti rezortu Ministerstva obrany* upravující požadavky na organizaci a plánování jazykového vzdělávání. RMO č. 2/2019 Věstníku. Uvedený rozkaz stanovuje zásady a kritéria výběru do jazykových kurzů a zavádí omezení vyslání do základního nebo zdokonalovacího kurzu k získání SLP pouze jednou. *Zásady tvorby systemizovaných míst* v souvislosti s tvorbou systemizovaných (služebních) míst taxativně stanovuje základní požadavky na jazykovou způsobilost, kterou vedoucí organizačního celku musí respektovat při plánování služebních míst v tabulkách počtů. Vedoucí organizačního celku také prostřednictvím Katalogu služebních (pracovních) míst stanovuje potřebu prokázání splnění jazykového požadavku výhradně zkouškou podle STANAG 6001.

Tabulka 5 Min. jazykové kvalifikační požadavky pro vojenské hodnosti

Vojenská hodnost	Jazyk. požadavek
armádní generál, generálporučík, generálmajor, brigádní generál, plukovník	3333
podplukovník, major, kapitán, nadporučík, poručík, štábní praporčík, nadpraporčík	2222
praporčík, nadrotmistr, rotmistr, rotný	1111
četař, desátník, svobodník, vojín	0000

<sup>43</sup> *Strategie vzdělávací činnosti Univerzity obrany v Brně do roku 2025 s výhledem do roku 2030* [online]. 2019 [cit. 2019-06-18]. Dostupné z: <https://intranet.unob.cz/oblast/rektor/...>

<sup>44</sup> RMO č. 108/2014 Věstníku. *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v působnosti rezortu Ministerstva obrany*. Čl. 22, odst. 4.

Zdroj: RMO č. 2/2019 Věstníku. Zásady tvorby systemizovaných míst.  
Příloha 5.

Východiskem pro organizaci jazykového vzdělávání jsou jazykové požadavky stanovené pro služební místa, do kterých jsou zapracované také mezinárodní závazky České republiky. Jednou z priorit jazykového vzdělávání je příprava personálu vybraného pro služební zařazení na pozice s působením v rámci nebo součinnosti s mezinárodními štáby a organizacemi a pro nasaditelné jednotky,<sup>45</sup> uvedené v tabulce č. 6.

Tabulka 6 Plánování jazykových požadavků u vybraných služebních míst

SLP	Plánováno pro služební místa
3333	určená k zajištění činnosti ve strukturách NETO, EU a jiných mezinárodních organizací se stanovenou VH v hodnostním sboru vyšších důstojníků nebo v souladu s požadavky mezinárodní organizace
3332	předsunutých leteckých návodčích
332+2	u návodčích společných paleb
2222	ve speciálních jednotkách se stanovenou VH v hodnostním sboru praporčíků a u vojenských řídicích letového provozu

Zdroj: RMO č. 2/2019 Věstníku. Zásady tvorby systemizovaných míst. Čl. 12, odst. 2.

Dosažení jazykového kvalifikačního požadavku prokazuje voják předložením osvědčení o složení jazykové zkoušky. U služebních míst, která mají stanoven jazykový kvalifikační požadavek, avšak není stanovená povinnost složit zkoušku podle STANAG 6001, dosažený stupeň jazykové způsobilosti se prokazuje složením zkoušky, která je uvedená v Seznamu standardizovaných jazykových zkoušek Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

### **Další kvalifikační požadavky**

Další kvalifikační požadavky stanovuje vedoucí organizačního celku v závislosti na potřebě dosažení odborných znalostí, nezbytných pro výkon služby na konkrétním služebním místě. Další kvalifikační požadavky se stanovují v tabulce počtů organizačního celku.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> RMO č. 2/2019 Věstníku. Zásady tvorby systemizovaných míst. Čl. 20.

<sup>38</sup> RMO č. 2/2019 Věstníku. Zásady tvorby systemizovaných míst. Čl. 20.

<sup>39</sup> *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2011. s. 33.

Tabulka 7 Vybrané odborné požadavky

Skupina	Kód	Údaje o požadavku					
		Název	Platnost	Stav		Lze plánovat	Datum od
1	2	3	4	5	6	7	8
0000	000020	Absolvování vojenského kariérního kurzu v zahraničí	Trvale	1	Zveřejněné	ANO	25.08.2015
0001	000151	Osvědčení k řízení vozidel ozbrojených sil skupiny V-AM	Trvale	1	Zveřejněné	ANO	02.05.2013
0015	001527	Anglický jazyk pro letecký personál	Trvale	1	Zveřejněné	ANO	23.01.2015
0020	002015	Odborná způsobilost v elektrotechnice podle §8	36	1	Zveřejněné	ANO	06.09.2013
0021	002123	Obsluha kompresoru BAUER PE 300-MVE	36	1	Zveřejněné	ANO	24.05.2017
0021	002125	Obsluha kovových tlakových nádob k přepravě plynů	36	1	Zveřejněné	ANO	31.10.2017

Zdroj: [http://portal.issp.acr/portal/server.pt/community/port%C3%A1l\\_issp/205](http://portal.issp.acr/portal/server.pt/community/port%C3%A1l_issp/205)

## 2.5.Rekvalifikace

Koncepce přípravy personálu zařazuje rekvalifikaci do oblasti další přípravy personálu pro potřeby rezortu MO. Rekvalifikací se rozumí „získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Při určování obsahu a rozsahu kvalifikace se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností vojáka, který má být rekvalifikován formou získání nových teoretických znalostí a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzdělávání. Rekvalifikace v rezortu MO je poskytována pouze vojákům z povolání“.<sup>47</sup> Cílem rekvalifikace vojáků z povolání je příprava na druhou kariéru po ukončení služebního poměru v rámci kompenzace nároků a požadavků, vyplývajících ze služebního poměru a specifčnosti přípravy vojáků.<sup>48</sup>

Podmínky pro poskytnutí rekvalifikace stanovuje zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Rekvalifikaci lze poskytnout vojákovi z povolání na náklady státu za předpokladu, že jeho služební poměr trval minimálně 5 let a voják o vyslání k rekvalifikaci požádal. Rekvalifikace se podle uvedeného ustanovení umožňuje s přihlédnutím k získané kvalifikaci.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> *Rekvalifikace 2019*. Praha: Agentura personalistiky Armády České republiky, 2018. s. 4.

<sup>48</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. § 64.

Rekvalifikace nenáleží vojákov, kterému byl ukončen služební poměr z důvodů splnění podmínek na starobní důchod.

AP AČR vydává každoročně bulletin s nabídkou a základní charakteristikou nabízených rekvalifikačních aktivit a hradí finanční náklady na rekvalifikační kurzy.

Tabulka 8 Část rekvalifikačních kurzů pro rok 2019

P.č.	Název rekvalifikačního programu	Místo konání	Délka kurzu	Vstupní požadavky (minimální)	Způsob ukončení
01.	Asistent, -ka / sekretář, -ka	regiony ČR	3 týdny	SŠ vzdělání s maturitou	kurz zakončen zkouškou, osvědčení o rekvalifikaci
02.	Počítačové kreslení a projektování – CAD	regiony ČR	2 týdny	SŠ vzdělání s maturitou	kurz zakončen zkouškou, osvědčení o rekvalifikaci
03.	Daňový specialista	regiony ČR	4 týdny	SŠ vzdělání s maturitou	kurz zakončen zkouškou, osvědčení o rekvalifikaci
04.	Manažer	regiony ČR	4 týdny	SŠ vzdělání s maturitou	kurz zakončen zkouškou, osvědčení o rekvalifikaci
05.	Účetnictví s využitím výpočetní techniky	regiony ČR	4 týdny	SŠ vzdělání s maturitou	kurz zakončen zkouškou, osvědčení o rekvalifikaci
06.	Základy podnikání	regiony ČR	4 týdny	SŠ vzdělání s maturitou	kurz zakončen zkouškou, osvědčení o rekvalifikaci

Zdroj: *Rekvalifikace 2019*. Praha: Agentura personalistiky Armády České republiky, 2018. s. 9.

Součástí bulletinu jsou informace o zákonných ustanoveních a normách upravujících rekvalifikaci vojáků, popis postupu související se zajišťováním rekvalifikací, vzory žádosti o rekvalifikaci a informovaného souhlasu rekvalifikačního zařízení.

Rekvalifikace je uskutečňovaná před zánikem služebního poměru formou kurzů v trvání maximálně do 3 měsíců. Rekvalifikační kurzy jsou poskytované jak v rezortních, tak v mimorezortních vzdělávacích zařízeních v oborech, které jsou požadované na trhu práce. Vzdělávací zařízení, ve kterých rekvalifikace probíhá, musí být držitel akreditace vydávané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

### Kontrolní otázky ke kapitole 2:

1. Objasněte systém přípravy vojenských profesionálů.
2. Charakterizujte jednotlivé prvky přípravy personálu ke splnění kvalifikačních požadavků.
3. Uveďte rozdělení kariérových kurzů, objasněte cíle a obsah jednotlivých kariérových kurzů.

4. Objasněte systém a prvky přípravy vojáků z povolání ke splnění kvalifikačních předpokladů.
5. Pojednejte o základních vnitřních předpisech upravujících oblast přípravy vojáků z povolání.

### **3. CÍLE A PROSTŘEDKY VZDĚLÁVÁNÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ**

Vzdělávací cíle a prostředky jsou pro efektivitu vzdělávání a vojenského výcviku nepostradatelné. Pokud nevíme, co chceme druhé naučit, jakým způsobem je toho můžeme naučit a co jsme je doopravdy naučili, pak naše vynaložené úsilí přijde vniveč a nepřinese užitek ani cílové skupině jedinců, pro které bylo naše snažení určeno. Příprava jednotlivců a jednotek je kvalitní jen tehdy, pokud nejenom instruktoři výcviku, ale i velitelé, kteří jsou za kvalitu výcviku odpovědní, tyto didaktické znalosti mají a dokáží je uplatnit v praxi. V této kapitole se proto na danou problematiku zaměříme podrobněji.

#### **3.1 Cíle vzdělávání a jejich taxonomie**

V odborné literatuře najdeme celou řadu nejrůznějších definic a typologií cílů. My se však zaměříme spíše na podstatu cílů a jejich význam při plánování přípravy velitele/ instruktora na konkrétní zaměstnání.

Co si máme představit pod pojmem cíle vzdělávání? Cíle vzdělávání můžeme zjednodušeně chápat jako určitý záměr, očekávání, ideální představu o tom, čeho chceme v našem vzdělávacím snažení dosáhnout, co chceme vybrané jedince naučit. Jde nám o stanovení cílového stavu vzdělávaných jedinců. Tento koncový stav by měl u jedinců nastolit změnu v oblasti kognitivní (vzdělávací), afektivní (postojové) a psychomotorické (výcvikové). Podle těchto oblastí rozlišujeme cíle trojího druhu: kognitivní, afektivní a psychomotorické.

##### **1. Kognitivní cíle**

Znalost taxonomie kognitivních cílů umožňuje veliteli stanovit náročnost učiva a výslednou úroveň osvojených znalostí a vědomostí vyučovaných jedinců. Taxonomie cílů jsou uspořádány podle stupně náročnosti myšlenkových operací od nejjednodušších ke složitějším. Pro zvládnutí úloh na vyšší úrovni je nezbytné nejprve důkladné zvládnutí učiva v rámci nižší úrovně. Veliteli kognitivní cíle poskytují zpětnou vazbu, zda mu jde v rámci výuky u vyučovaných jedinců o pouhou reprodukci učiva či i o vyšší úroveň osvojení poznatků. Mezi nejznámější taxonomie kognitivních cílů patří Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů z roku 1965, která je složena z následujících 6 dimenzí:

1. znalost – od jedinců se vyžaduje pouhá reprodukce vědomostí.
2. porozumění – jedná se o schopnost vyjádřit nabyté znalosti i vědomosti jinými slovy. Jedinec prokazuje, že je schopen informaci a pojem vysvětlit, bez použití definic

ve výuce původně uvedených, musí také prokázat, že je schopen pracovat s informacemi tak, aby je mohl zestručnit, zobecnit, shrnout, uvést konkrétní příklady.

3. aplikace – přenesení a aplikace získaných znalostí do konkrétních situací.
4. analýza – dochází u ní k rozdělení celku na dílčí prvky a zkoumání, hledání vzájemných souvislostí či společného významu.
5. syntéza – schopnost poskládat a shrnout dílčí poznatky v jeden celek, vyvodit závěry.
6. hodnocení – spojení všech přechozích kritérií dohromady. U jedince se očekává schopnost argumentovat, obhájit své stanovisko, dojít k vlastním závěrům.

Jednotlivé dimenze jsou seřazeny podle vzestupné náročnosti. Vyšší úrovně nelze dosáhnout bez zvládnutí nižší úrovně. Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů prošla od roku 2001 revizí. U nás revidovanou verzi vysvětlila Hudecová<sup>50</sup> (2004). Původní verze, u níž byla pátá úroveň – syntéza, nezahrnovala kritické myšlení a řešení problémů. Z tohoto důvodu byla nově nahrazena dimenzí – tvoření, která vychází z dimenze hodnocení a navíc dodává této dimenzi tvůrčí prvek. Vzhledem k náročnosti používání Bloomovy taxonomie došlo dále k redukci Bloomovy taxonomie na tři hladiny A, B, C:

A – znalost, porozumění (jedná se o vybavení a porozumění informace v jedincově paměti);

B – aplikace, analýza (jedná se o řešení úlohy jedince na neznámém prvku);

C – hodnocení, tvoření (jedná se o neznámou situaci a navíc i kreativní tvorbu jedince).

## 2. Afektivní cíle

U afektivních cílů promýšlí velitel, jak a ve kterých rovinách příslušné téma může ovlivnit postoje jedinců a jejich hodnotovou orientaci. Své postoje a hodnotovou orientaci jedinci vyjadřují v rámci polemiky o určitém problému. K nejznámějším afektivním taxonomiím patří taxonomie D. B. Kratwohla, která má následujících pět úrovní:

1. Přijímání – označuje citlivost jedince k existenci určitých jevů nebo podnětů, které je subjekt ochoten přijímat či vnímat.

2. Reagování – je charakterizováno zvýšenou aktivitou jedince a vyšším stupněm jeho zainteresovanosti. Jedná se o činnost z vlastní vůle.

---

<sup>50</sup> HUDECOVÁ, Dagmar. Revize Bloomovy taxonomie edukačních cílů. *Pedagogika*. 2004, č. 3, s. 274-283. ISSN 0031-3815.

3. Oceňování hodnoty – znamená, že určité skutečnosti nabývají pro jedince vnitřní hodnotu. Tato hodnota začíná motivovat a ovlivňovat jednání člověka.

4. Integrovaní hodnot – ocitne-li se jedinec v situaci, na kterou se vztahuje více hodnot, je nutné hodnoty integrovat do soustavy, a tak stanovit základní a dominantní hodnoty.

5. Internalizace hodnot v charakteru – hodnoty získávají pevné místo v hodnotové hierarchii jedince, dlouhodobě ovlivňují lidské chování.

### 3. Psychomotorické cíle

Psychomotorické cíle stanovuje velitel na základě toho, jaké dovednosti mají jedinci získat. Nejznámějším taxonomie psychomotorických cílů je podle H. Davea. Obsahuje pět kategorií, které představují úrovně osvojení psychomotorické dovednosti:

1. Imitace (nápodoba) – jedinec pozoruje předvedenou pohybovou činnost a je schopen ji napodobit.

2. Manipulace – jedinec je schopen provádět určitou pohybovou činnost na základě instrukce nebo podle návodu.

3. Zpřesňování – jedinec je schopen provádět určitou pohybovou činnost přesněji, s menšími chybami.

4. Koordinace – jedinec dokáže provádět několik různých činností souběžně nebo v požadovaném sledu tak, že jeho pohyby jsou v žádoucím souladu, koordinované, s minimálními chybami.

5. Automatizace – na této úrovni si jedinec osvojil psychomotorickou dovednost natolik, že provádí příslušnou činnost s velkou efektivitou a přesností, nemusí nad ní přemýšlet, provádí ji automatizovaně.

Úroveň osvojení dané psychomotorické dovednosti se zvyšuje postupně od nejnižší k nejvyšší cílové kategorii, tj. je při ní dosahováno vyššího výkonu s menší vynaloženou energií. Cílem je vést jedince k zautomatizování dané činnosti, aby se mohli věnovat činnostem, u kterých je naopak kognitivní úroveň myšlení vyžadována.

## 3.2 Význam a efektivita výukových cílů

Jaký je význam výukových cílů? Můžeme zjednodušeně říct, že cíle dávají jednotlivým zaměstnáním řád, pomáhají veliteli zvolit efektivní metody a umožňují i jejich hodnocení. Slouží ke stanovení náročnosti zaměstnání, pomáhají při samotném plánování přípravy velitele na dané zaměstnání i s ohledem na volbu metod, forem a didaktických pomůcek a jsou též zpětnou vazbou o tom, zda bylo dosaženo stanovených cílů či nikoliv.



Při formulaci výukového cíle by měly být dodrženy tyto požadavky<sup>51</sup>:

- konzistentnost – cíle musí tvořit vnitřně soudržný celek, přičemž splnění níže postavených cílů je podmínkou pro úspěšné splnění cílů vyšších.
- přiměřenost – cíle musí být stanoveny a definovány tak, aby byly pro jedince dosažitelné. Při jejich stanovování tedy musíme přihlížet k aktuálním schopnostem a dovednostem jedinců.
- jednoznačnost – cíle musí být stanoveny tak, aby nemohly být chápány a vykládány víceznačně. Musí být natolik jasné, aby byly chápány stejně jak jedinci, tak i veliteli.
- kontrolovatelnost – cíl musí být vymezen tak, aby mohlo být zkontrolováno jeho dosažení a splnění.

### **3.3 Prostředky vzdělávání a výcviku (materiální)**

Prostředky vzdělávání a výcviku jsou dalším činitelem, který ovlivňuje dosažení stanovených vzdělávacích cílů. Mohou být hmotné a nehmotné povahy. V této části se zaměříme na prostředky hmotné, tj. materiální. Do materiálních prostředků vzdělávání a výcviku můžeme zařadit výukové a výcvikové prostory, učební pomůcky a didaktickou techniku.

#### **3.3.1 Výukové a výcvikové prostory**

Nejčastěji se jedná o běžné učebny, speciální učebny (např. učebna dělostřelecké přípravy), výcvikové haly (např. výcviková hala vzdušných sil), laboratoře, počítačové učebny, tělocvičny, sportoviště (např. překážková dráha NATO, sportovní haly, lehkootletický stadion), střelnice, cvičiště a jejich vybavení. Cvičiště jsou rozhodujícím místem vojenského výcviku. Pro výcvik ozbrojených sil v polních podmínkách bývají využívány vojenské výcvikové prostory (VVP) v jednotlivých vojenských újezdech:

- VVP Březina

Nachází se na střední Moravě ve východní části Dražanské vrchoviny a je přednostně určen k provádění praktických činností základní přípravy rekrutů, studentů UO Brno, profesních a odborných kurzů příslušníků AČR připravovaných u VeV-VA Vyškov a pro přípravu jednotek před vysláním do zahraničních operací. Nachází se zde soubor střelnic, cvičišť, vodní cvičiště Myslejovice, cesty pro pásová vozidla, ubytovací objekty, síť zpevněných pozemních komunikací a ostatní vojenská účelová zařízení. Mezi nosná zařízení VVP Březina patří:

---

<sup>51</sup> KALHOUS, Zdeněk a Otto OBST. *Školní didaktika*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-253-X.

a) Camp pro přípravu do operací – tento uzavřený areál srubového tábora lze vyžívat k činnostem spojeným s přežitím jednotky ve ztížených podmínkách, simulaci prostředí uzavřené základny v zahraničí a výcviku ve speciálních činnostech.

b) Prostor pro taktický výcvik „Jeseník“ – tento výcvikový prostor slouží k přípravě jednotek na činnosti v zastavěném prostoru a v budovách s možností používání ručních zbraní s cvičným střelivem.

c) Univerzální výcvikový trenažér „Koloseum“ – je určen k simulačnímu výcviku výsadkových a průzkumných jednotek, pilotů a osádek bojových a dopravních vrtulníků, umožňuje střelbu cvičným střelivem a nácvik slaňování jednotky na budovu.

d) Cvičiště ve VVP Březina – umožňuje přípravu všech druhů vojsk (ženijní, chemické, zdravotnické aj.).

e) Střelnice – pro střeleckou přípravu jsou k dispozici pěchotní střelnice Ferdinandsko s házelem ručních granátů a Střelnice bojových vozidel.

- VVP Boletice

Jedná se o vojenský výcvikový prostor s nejvyšší průměrnou nadmořskou výškou ze všech VVP (700 – 1200 m/n mořem). Nachází se v těsné blízkosti vodní nádrže Lipno v podhůří Šumavy. Horský a zalesněný terén, velmi dobrá úroveň vybudovaného logistického zázemí pro cvičící vojska, cvičiště boje v osadě Ondřejov a největší počet střelnic ze všech vojenských prostorů z něj dělá výjimečný VVP, který bývá pravidelně využíván zahraničními jednotkami k výcviku mechanizovaných jednotek ve ztížených klimatických podmínkách.

- VVP Hradiště

VVP Hradiště patří svou rozlohou k největším vojenským prostorům v ČR a je často využívaným výcvikovým prostorem 4. brigády rychlého nasazení. Specifikem tohoto prostoru je jeho členitost, možnost provádění součinnostních cvičení s přesunem v terénu s podporou dělostřelectva a letectva na součinnostní střelnici Žďár a střelnici bojových vozidel Mětikalov. Jeho součástí je protiletadlová střelnice Březina, která jako jediná v ČR umožňuje střelbu protiletadlových raketových kompletů s účinným dostřelem do 12 km.

- VVP Libavá

V tomto vojenském výcvikovém prostoru se nachází zařízení pro výzkumnou a zkušební činnost AČR a prostor pro komplexní výcvik pozemních a vzdušných sil na střelnici Velká Střelná, která je zároveň největší leteckou střelnicí v ČR. Dále jsou zde dvě vodní cvičiště určená k výcviku jednotek v překonávání vodních překážek plavbou a praktický výcvik v řízení tanků pod vodou. Nejvíce je využíván jednotkami 7. mechanizované brigády.

- Výcvikový tábor Jince

Do roku 2016 patřil k vojenským výcvikovým prostorům vojenský újezd Brdy, který byl zrušen a od 1. ledna 2016 zde bylo zřízeno posádkové cvičiště 13. dělostřeleckého pluku s historickým názvem „Výcvikový tábor Jince“. Cvičiště je tvořeno výcvikovými zařízeními se soubory střelnic, cvičišť, ubytovacích objektů vojsk, tankových cest, pozemních komunikací, ostatních účelových zařízení a pozemků.

### 3.3.2 Učební pomůcky

Označujeme jimi objekty zprostředkující nebo napodobující realitu, napomáhající k větší názornosti a usnadňující výuku<sup>52</sup>. Jejich výběr a použití je závislý na zvolené formě vzdělávání – prezenční, distanční, kombinované, na zvolené metodě a v neposlední řadě na technickém vybavení a financích. Volbou a kombinací vhodně zvolených forem, metod, didaktických postupů, pomůcek a prostředků můžeme výrazně zefektivnit proces učení.

Má-li velitel efektivně využít možností, které mu učební pomůcky ve vyučování nabízí, měl by je dobře znát, ovládat po technické stránce a užívat v přiměřené míře s ohledem na stanovené cíle a vyučovaný obsah. Velitel by měl dále při práci s vybranými učebními pomůckami dodržovat následující zásady práce<sup>53</sup>:

- mít trvalý a aktualizovaný přehled o učebních pomůckách, které jsou k dispozici a jejich funkčnosti;
- být schopen ovládat jejich obsluhu a údržbu;
- vyzkoušet je předem;
- aktivně zapojit jedince při práci s učebními pomůckami;
- zajistit, aby všichni dobře na učební pomůcky viděli a slyšeli velitele;
- dodržovat ochranu a bezpečnost práce při manipulaci s vybranými učebními pomůckami.

Učební pomůcky můžeme rozdělit na:

- reálné předměty (např. bojová technika a zbraně, střelivo, letouny, vrtulníky aj.);

<sup>52</sup> PRŮCHA, Jan, MAREŠ, Jiří, WALTEROVÁ, Eliška. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-772-8.

<sup>53</sup> KALHOUS, Zdeněk a Otto OBST. *Školní didaktika*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-253-X.

- zobrazení předmětů a skutečností (modely, makety, plakáty, obrazy, mapy – plastické, topografické, nástěnné, digitální, ...);
- textové pomůcky pro výuku a výcvik (učebnice, skripta, vojenské řády, předpisy, metodické příručky, programy přípravy, doktríny, normy, vojenské výkladové slovníky, encyklopedie, odborné časopisy, CD-ROM, DVD...);
- pořady a programy prezentované didaktickou technikou (zvukové nahrávky, televizní pořady, výukové filmy, počítačové programy...);
- speciální a ochranné pomůcky (např. pomůcky pro ochranu zraku a sluchu, protiplynové masky, chrániče na kolena, vojenské helmy, taktické vesty, zdravotnické pomůcky aj.).

### 3.3.3 Didaktická technika

Didaktická technika zahrnuje technická zařízení a přístroje, které umožňují přenos, příjem, zpracování a předávání auditivních, vizuálních a audiovizuálních informací. Mezi základní prostředky didaktické techniky patří:

1. nástěnné tabule (černá, bílá, zelená, magnetická), flipchart, tablet, interaktivní tabule

Při práci s tabulí by měl velitel volit dostatečně velké písmo, jazykově i stylisticky správný zápis, který by měl být i logický, výstižný, stručný, neměl by příliš zahlcovat nadbytečnými informacemi, náčrty, schémata na tabuli by měly být dostatečně velké s ohledem na velikost místnosti a viditelné i jedincům sedících vzadu. V současné době se preferují tabule interaktivní, které kromě názornosti plní i úlohu motivační a aktivizační.

2. vizualizační prostředky - zpětný projektor, který byl dříve tolik užívaný, je v současnosti nahrazen modernější technikou. Jako příklad můžeme uvést:

- Easy-Flip

Jedná se v podstatě o zásobník „elektrostatického papíru“, který je možné připevňovat na jakoukoli hladkou plochu (stěnu, dveře apod.). Může být skvělou pomůckou v prostorách, které nejsou potřebným způsobem vybaveny, případně je-li vzdělávací aktivita založena na práci ve skupinách a prezentacích výsledků práce těchto skupin.

- Board Copier

Tato tabule je opatřena snímacím a reprodukčním zařízením, které umožňuje plochu tabule zkopírovat na termopapír v rozměru A4.

- LCD panely

Slouží k promítání dat z počítačů a různých dalších zdrojů – například videa na větší plochu. Projekce probíhá pomocí zpětného projektoru.

- Multimediální projektory – dataprojektory

Mají podobnou funkci jako LCD panely, ale jsou vybaveny vlastním optickým systémem, zpětný projektor není zapotřebí.

- Vizualizéry

Tato zařízení snímají plochu optickým systémem. Snímaný obraz je promítán na obrazovce, či přes LCD panel nebo přes data-video projektor na velkou plochu.

- Projekční plochy – plátna

Umožňují kvalitní projekci z jakéhokoliv výše uvedeného typu přístroje.

3. Počítače, notebooky, tablety, tiskárny, čtečky, digitální kamery, televize, trenažéry, simulátory aj.

### 3.4 Prostředky vzdělávání a výcviku (nemateriální)

Předchozí část byla věnovaná materiálním prostředkům vzdělávání a výcviku. Následující část bude pojednávat o prostředcích nehmotné povahy, kam spadají didaktické zásady, vyučovací metody a organizační formy.

#### 3.4.1 Didaktické zásady

Didaktické zásady jsou dalším činitelem ovlivňujícím efektivitu vzdělávání a výcviku. V odborné literatuře se můžeme někdy též setkat s označením didaktické principy. Mají dlouhou historickou tradici a jsou v podstatě doporučením pro velitele/instruktora, jak může usměrnit proces vzdělávání a výcviku, aby dosáhl stanovených cílů. Mezi nejznámější didaktické zásady patří: <sup>5455</sup>

- Zásada soustavnosti – nové poznatky by měly být uspořádané systematicky a logicky a odrážet reálný stav dosavadních poznatků. Procvičované dovednosti by spolu měly tematicky souviset. K tomu slouží předem vypracovaná písemná příprava, podle které instruktoři výcvik provádějí. Tím je mimo jiné zajištěna i jednotnost vedení výcviku v příslušném výcvikovém bloku.
- Zásada trvalosti – znamená, že jedinec je schopen získané znalosti a dovednosti aplikovat v praxi; velitel by měl proto dbát na to, aby vyučovaný obsah byl přehledný

<sup>54</sup> KALHOUS, Zdeněk a OBST, Otto. *Školní didaktika*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-253-X.

<sup>55</sup> PODLAHOVÁ, Libuše. *Didaktika pro vysokoškolské učitele: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4217-5.

a logicky uspořádaný, měl by pamatovat i na opakování, neboť tím usnadní fixaci naučeného. Trvalost uchování poznatků závisí na mnoha faktorech. Na obecných zákonitostech paměti, ale i na úrovni paměti a myšlení každého jednotlivce. Dále na obsahu a metodách výuky i jasném a logickém uspořádání výkladu, ale i na osobní prezentaci velitelem.

- Zásada vědeckosti – vyučovaná problematika má odrážet aktuální stav lidského vědění, technický a technologický vývoj, velitel má tyto trendy sledovat a postupně začleňovat do konkrétního zaměstnání.
- Zásada spojení teorie s praxí – Vyjadřuje potřebu sladit ve výuce jak složku teoretickou, tak i praktickou a přesvědčit vyučované jedince o smysluplnosti výuky a využití získaných znalostí a dovedností v praxi. Od velitele/instruktora to vyžaduje kvalitní přípravu, umět vysvětlit učivo na konkrétních příkladech z praxe, mít připravené vhodné pomůcky i materiály na dané zaměstnání.
- Princip názornosti – spočívá ve využívání různých zobrazení, ilustrací, animací a především osobním předvedení činností velitelem. Jedinec získává a utužuje nové poznatky, vědomosti, dovednosti a návyky pomocí smyslového vnímání. Nevýhodou přehnané názornosti může být potlačení abstraktního myšlení u vyučovaných jedinců.
- Princip přiměřenosti – obsah výuky, obtížnost učiva a způsob jeho prezentace by měla odpovídat odborné úrovni a schopnostem účastníků, proto je třeba tuto zásadu uplatňovat již v samotném plánování výcviku, aby její náplň byla uzpůsobena potřebám jednotlivců.
- Princip uvědomělosti a aktivity – pouhý výklad, prezentování hotových poznatků a direktivní nařízení, co a jak mají jedinci provádět, je z hlediska kvalitního výcviku málo účinné. Dané učivo by mělo být prezentováno v logických souvislostech tak, aby danou problematiku jedinci lépe pochopili a neučili se ji pouze mechanicky nazpaměť. Velitel by měl v jedinci probudit zájem o výuku, aktivovat celou jeho osobnost, využít motivační činitele, umožnit žákovi seberealizaci a sebeuspokojení z práce, využít předcházející zkušenosti žáka, využívat problémové metody výuky, zapojit citovou i emoční oblast.
- Princip individuálního přístupu k jedincům – Z hlediska obecné pedagogiky se jedná o respektování individuálních zvláštností jedinců, jejich úrovně myšlení, předpokladů k učení, ale také zdravotního stavu. Aplikovaně na potřeby výcviku je nutné se zaměřit na to, jak rychle dokáže každý jednotlivec zvládnout příslušnou problematiku. Všichni

nemají stejné předpoklady a schopnosti, a proto je potřeba se zaměřit na chyby, kterých se dopouštějí a individuálně je opravovat.

- Princip postupnosti – Dalším ze základních didaktických pravidel je postup od jednoduchého ke složitějšímu, tedy princip postupnosti. Zde je důležité si jednodušší návyky zafixovat tak, aby při řešení složitějších situací byly prováděny automaticky. Nejprve je třeba procvičit jednodušší techniky, po jejich zvládnutí můžeme přejít ke složitějším.

### 3.4.2 Vyučovací metody

Methodos pochází z řečtiny a znamená postup, cestu. Didaktickou metodu lze chápat jako postup, jímž se velitel řídí při vyučování. Metoda je prostředek stimulace učení dospělého, vede ho k výukovému cíli a činí proces učení efektivním. Je spojena s naplňováním vzdělávacích cílů a s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání.

Činnost i role velitele a jedince při vyučování se mění s vývojem vyučovacího procesu. Velitel si sám volí a aplikuje vhodné vyučovací metody a didaktické prostředky. Tím rozhoduje o podmínkách průběhu zaměstnání a o výsledcích jedincova učení. Zvolenou metodou ovlivňuje velitel směr, kterým se bude jedincova učební aktivita orientovat.

Při posuzování didaktických metod je potřeba seznámit se s jednotlivými metodami, jejich charakteristickými znaky, výhodami a nevýhodami a nezapomínat na to, že se učební situace mění, a to rovněž během vzdělávacího procesu, proto se musí měnit také metody.

Velitel by měl metody střídat, ale ne samoúčelně, nýbrž proto, aby mohl optimálními metodami a prostředky dosáhnout učebních cílů. V rámci jedné formy vzdělávání můžeme využít více metod a jejich výběr i pořadí využití by se mělo odvíjet především od identifikovaných vzdělávacích potřeb a formulovaných cílů. Každá metoda má své výhody i nevýhody. Je velmi vhodné jednotlivé metody během dané vzdělávací akce měnit, ale ne samoúčelně. Jednostranné používání metod nevede obvykle k úspěšným výsledkům<sup>56</sup>

Mezi hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání patří:

- Charakter učebních cílů – jde nám „pouze“ o vědomosti jedinců nebo i o aplikaci jejich znalostí a dovedností v konkrétní situaci?
- Charakter obsahu výuky – jaké metody budou vhodné a jaké budou málo efektivní?

---

<sup>56</sup> SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Praha: ISV nakladatelství, 1999. ISBN 80-85866-33-1.

- Charakter organizační formy – půjde například o přímý kontakt velitele či se bude jednat o výuku na počítači či simulátoru?
- Jaké jedince máme před sebou, kdo je naše cílová skupina?
- Stupeň aktivizace jedinců – každá z metod má odlišnou míru aktivizace, proto by se měly metody i střídat a neměly být vybírány jen metody, které aktivizaci jedinců limitují.
- Fáze učebního procesu – jedná se o novou problematiku nebo opakování již probraného tématu?
- Plánování času pro zvolenou metodu a počet vzdělávaných jedinců.
- Prostorové podmínky pro využití dané metody.
- Celková didaktická připravenost a schopnost velitele – je jednou z podmínek pro využití zvolených metod a kritérium pro jejich volbu. I sebelépe vybraná metoda vzdělávání nebude účinná, pokud ji nebude velitel umět didakticky správně aplikovat.

V odborné literatuře se můžeme setkat s různým dělením metod. Jednotliví autoři<sup>5758596061</sup> přicházejí s nejrůznějšími typologiemi. V následující části bychom uvedli alespoň ty nejpoužívanější metody.

#### 1. Metody slovní

- a) Monologické metody (vyprávění, vysvětlování, výklad, přednáška, metodická zamětnání)
- b) Dialogické metody (rozhovor, dialog, diskuze, beseda)
- c) Metody písemných prací (např. seminární práce, referáty)
- d) Metody práce s textem (učebnicí, knihou, články, webovými stránkami aj.)
- e) Metoda samostatné práce

2. Metody upevňování vědomostí, utváření návyků a dovedností (seminář, cvičení, nácvik, laboratorní cvičení, taktická cvičení).

3. Metody zdokonalovací a stmelovací – metody formování kolektivních a prohlubování získaných individuálních návyků a dovedností (velitelskoštábní cvičení v terénu nebo na mapách, štábní nácviky, metodická cvičení).

<sup>57</sup> MAŇÁK, Josef a ŠVEC, Vlastimil. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-731-5039-5.

<sup>58</sup> PODLAHOVÁ, Libuše, a kol. *Didaktika pro vysokoškolské učitele: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4217-5.

<sup>59</sup> ČEPEC, Josef, a kol. *Vybrané kapitoly z psychologie a pedagogiky*. Brno: VA Brno, 2000. ISBN -

<sup>60</sup> ČEPEC, Josef a UŠIAK, Gustáv. *Vybrané kapitoly z vojenské didaktiky*. Bratislava: Vysoká voj. pedag. škola, 1990.

<sup>61</sup> ROHLÍKOVÁ, Lucie a VEJVODOVÁ, Jana. *Vyučovací metody na vysoké škole*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4152-9.



#### 4. Metody názorně demonstrační (názorně demonstrační)

- a) Pozorování (cílevědomé pozorování předmětů, objektů, jevů, procesů)
- b) Předvádění (předvádění vlastností předmětů, činností, pokusů, modelů)
- c) Demontrace statických obrazů (obrazy, schémata, grafy, nákresy)
- d) Projekce statická (promítání slajdů) a dynamická (animace, video)

#### 5. Aktivizační metody

- Situační, simulační a inscenační metody;
- metoda řešení problémů;
- brainstorming;
- brainwriting.

### 3.4.3 Organizační formy

Organizační formy představují určitý organizační rámec výuky. Každá forma se může realizovat různými metodami, dá se v podstatě říci, že každá forma si vlastně vytváří svou metodiku, respektive komplex využitelných metod. Organizační formy lze dělit podle různých kritérií, níže bychom nastínili některé z nich.

Dělení organizačních forem podle:

a) druhu činnosti na:

- teoretickou přípravu;
- praktickou přípravu;
- polní výcvik.

b) počtu a struktury vojáků na:

- individuální přípravu;

Velitel pracuje individuálně s jednotlivcem nebo malou skupinou. Při uplatňování této formy je učivo pro každého jedince stanoveno individuálně, v závislosti na jeho aktuálních schopnostech a dovednostech. Časové rozmezí výuky bývá různé. Jedinec získává zpětnou vazbu o svém pokroku a případných chybách. Příkladem individuální přípravy u přímé výuky může být např. školení vojenských řidičů, či individuální jazykový kurz; u nepřímé výuky lze realizovat individuální přípravu formou e-learningu, pokud je k tomu probírané téma vhodné.

- hromadnou přípravu;

Tento druh přípravy bývá nejčastěji využíván. Velitel má dominantní postavení, neboť řídí, usměrňuje a kontroluje veškeré aktivity jedinců. Ačkoliv se jedná o efektivní formu předání vědomostí a dovedností ve vymezeném čase, může vést k jednotvárnosti, stereotypu a pasivitě jedinců, pokud velitel používá pouze monologické metody jako je přednáška či výklad. Vhodné je proto využívat i aktivizační metody, aby se aktivita jedinců, jakož i jejich motivace, schopnost udržet delší dobu pozornost a zapamatovat si prezentované učivo, zvýšila.

- skupinovou přípravu;

Jedinci bývají rozděleni do několika skupin a je jim dán úkol či problém, který mají vyřešit. Jsou nuceni pracovat v týmu a komunikovat mezi sebou, dochází tak k rozvoji a budování sociálních vztahů, zvyšuje se jejich motivace, aktivizace a získané vědomosti se stávají trvalejší. V rámci skupinové přípravy bývají často využívány stmelovací a zdokonalovací metody. Po skončení následuje obvykle vyhodnocení jejich činnosti.

c) místa konání na:

- přípravu na učebnách;
- přípravu v terénu;
- přípravu ve speciálních zařízeních;
- přípravu ve formě odborné praxe (stáže).

d) kontaktu velitel/instruktor – voják na:

- přípravu prezenční - jedná se o přímou výuku, tzv. „face to face“ výuku, jedinci se fyzicky účastní vzdělávacího procesu, dochází k osobnímu kontaktu velitele s jedinci
- přípravu distanční – jde o nepřímou výuku prostřednictvím počítače, založenou především na samostudiu, jedinci mohou při studiu pracovat vlastním tempem, řadíme zde např. e-learning;
- kombinovaná příprava – spojuje prvky prezenční přípravy s distanční přípravou, patří k nejmodernějším typům přípravy. Jedinec studuje převážně e-learningově v určitém prostředí (většinou online) a má možnost účastnit se též prezenční výuky či konzultace.

### **Kontrolní otázky ke kapitole 3:**

1. Vysvětlete význam výukových cílů.
2. V čem spočívá význam Bloomovy kognitivní taxonomie?
3. Jaké didaktické zásady by měli velitelé uplatňovat?

4. Vysvětlete, v čem spočívá rozdíl mezi organizační formou a metodou a uveďte příklady.
5. Jaké zásady by měly být uplatňovány při práci s didaktickými pomůckami?

## LITERATURA

*Bílá kniha o obraně*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 9788072785643.

CARPENTER, Martin, T. *Army Organizational Culture of Innovation A Strategic Imperative for Transformation*. US Army War College, CARLISLE BARRACKS, PENNSYLVANIA, 2006. 22s. (Strategy Research Project).

CARPENTER, Martin, T. *Army Organizational Culture of Innovation A Strategic Imperative for Transformation*. On line dostupné z <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA449358>

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. 344s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČEPEC, Josef, a kol. *Vybrané kapitoly z psychologie a pedagogiky*. Brno: VA Brno, 2000.

ČEPEC, Josef a UŠIAK, Gustáv. *Vybrané kapitoly z vojenské didaktiky*. Bratislava: Vysoká vojenská pedagogická škola, 1990.

DOKULIL, Miloslav. Post - teorie v post-praxi (a naopak) aneb „Nevypadli jsme z obrazu?“ In *Teorie v pedagogické praxi, praxe v pedagogické teorii*. Brno: Paido, 1995.

Federal Ministry of Defense: *Leadership and Civic Education*, Bonn, 1993, 38s. On line dostupné z <http://www.kas-benin.de/mil/innere-fuehrung-eng.pdf>

HUDECOVÁ, Dagmar. Revize Bloomovy taxonomie edukačních cílů. *Pedagogika*. 2004, č. 3, s. 274-283. ISSN 0031-3815.

KALHOUS, Zdeněk a OBST, Otto. *Školní didaktika*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-253-X.

*Katalog odborných požadavků* [cit. 2019-06-24]. Dostupné z: <http://portal.issp.acr/portal/server.pt/Community>

Komplexní program výchovy vojenského profesionála – verze z roku 2006. (In příloha k Čj. 1450-1/2010-7542)

*Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2011.

MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-731-5039-5.

*Možnosti studia a vzdělávání na VSS a VOŠ MO v Moravské Třebové* [online]. 2019 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <http://www.vsmc.cz/studium.aspx>

NV MO č. 41/2016 Věstníku. *Vzdělávací a výcvikové aktivity v rezortu Ministerstva obrany.*

PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník*. dostupné z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>

PIFL, Oto., VELEHRADSKÝ, Antonín. *Psychologie a pedagogika v sociálním řízení vojsk*. Praha: Magnet Press, 1993. 142s. ISBN 80-85469-43-X.

PODLAHOVÁ, Libuše. *Didaktika pro vysokoškolské učitele: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4217-5.

PORTNER, Dieter. KISSEL, Dieter. *Militärische Ausbildungspraxis/Lern und Arbeitsbuch für den Ausbilder*. Bonn: Walhalla u Praetoria Verlag, 1987, 517s. FÜ SI6-Az 32-05-04-04.

PROKOPENKO, Joseph., KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vydání první. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-250-6.

PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 4. aktualizované vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-503-5.

PRŮCHA, Jan, MAREŠ, Jiří, WALTEROVÁ, Eliška. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-772-8.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

*Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014.

*Působnost Sekce státního tajemníka v rezortu MO* [online]. 2019 [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/struktura/sekce-statniho-tajemnika-105935/>.

*Rekvalifikace 2019*. Praha: Agentura personalistiky Armády České republiky, 2018.

ROHLÍKOVÁ, Lucie a VEJVODOVÁ, Jana. *Vyučovací metody na vysoké škole*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4152-9.

RMO č. 108/2014 Věstníku. *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v působnosti rezortu Ministerstva obrany.*

RMO č. 2/2019 Věstníku. *Zásady tvorby systemizovaných míst.*

RMO č. 64/2015 Věstníku. *Působnost služebních orgánů v personální práci.*

RÝDL, Karel. Škola jako místo změny. In *Učitelství listy*, č. 4, 1999. ISSN 1210-7786.

SEKNIČKA, Jiří. OSIF, Alexandr. *Vybrané kapitoly z obecných základů a historie pedagogiky-vojenské pedagogiky.* Bratislava, 1990.

SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika.* Praha: ISV nakladatelství, 1999. ISBN 80-85866-33-1.

SKORUŠA, Leopold a kol. *Zákon o vojácích z povolání: komentář.* Praha: Wolters Kluwer, 2017. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-929-9.

*Statistická ročenka 2017.* Praha, Agentura personalistiky AČR, 2018.

*Strategie vzdělávací činnosti Univerzity obrany v Brně do roku 2025 s výhledem do roku 2030* [online]. 2019 [cit. 2019-06-18]. Dostupné z: <https://intranet.unob.cz/oblast/rektor/...>

*Struktura Univerzity obrany* [online]. 2019 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.unob.cz/struktura/Stranky/default.aspx>

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024719047.

Vyhláška č. 217/2010 Sb., o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání.

*Vývoj skutečných počtů osob v resortu MO ČR v letech 1992-2018* [online]. 2019 [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=129653>.

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Didaktický osmiúhelník jako systém edukace .....	7
Obrázek 2 Zaměření přípravy personálu z hlediska rozsahu.....	35
Obrázek 3 Komponenty přípravy personálu.....	37
Obrázek 4 Vzdělání poskytované ke splnění kvalifikačních předpokladů.....	41
Obrázek 5 Systém vzdělávání na Univerzitě obrany .....	42

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Činitelé procesu edukace vojáků .....	27
Tabulka 2 Struktura a počty personálu rezortu MO ke dni 31. 12. 2018 .....	34
Tabulka 3 Stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení VZP.....	40
Tabulka 4 Rozdělení vojenských kariérových kurzů .....	44
Tabulka 5 Min. jazykové kvalifikační požadavky pro vojenské hodnosti .....	49
Tabulka 6 Plánování jazykových požadavků u vybraných služebních míst .....	50
Tabulka 7 Vybrané odborné požadavky .....	51
Tabulka 8 Část rekvalifikačních kurzů pro rok 2019 .....	52