

TRENDY

KARIÉROVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ
DŮSTOJNÍKŮ
OZBROJENÝCH SIL
ČESKÉ REPUBLIKY

Vojtěch NĚMEČEK a kol.



Trendy kariérového vzdělávání důstojníků ozbrojených sil České republiky

**Vojtěch Němeček
a kolektiv**

Autorský kolektiv:

Ing. Vojtěch Němeček, Ph.D.
Mgr. Bruno Bucherie
pplk. Ing. David Čep
Ing. Vladimír Karaffa, CSc.
pplk. Ing. Jan Kroulík, Ph.D.
Ing. Imrich Kutný
pplk. Ing. Petr Marek
Ing. František Mičánek
plk. gšt. Ing. Zdeněk Petráš, Ph.D.
Ing. Richard Saibert

Trendy kariérového vzdělávání důstojníků ozbrojených sil České republiky

Vojtěch Němeček a kolektiv

Recenzenti:

doc. PhDr. Felix Černoch, CSc.

Ing. Vladimír Šilhan, CSc., M.A.

Publikace byla vytvořena jako jeden z výstupů dílčího projektu Oddělení profesních a kariérových kurzů Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany *Strategické alternativy výstavby a rozvoje ozbrojených sil ČR – „STRATAL“*

ISBN 978-80-7582-011-2

OBSAH

Úvod.....	5
1. POVOLÁNÍ DŮSTOJNÍKA OZBROJENÝCH SIL	8
1.1. Požadavky na důstojníka ozbrojených sil ČR	10
1.2. Změny operačního prostředí determinují požadavky na důstojníky	13
1.3. Důstojník jako lídr	16
1.4. Použitá literatura	19
2. CELOŽIVOTNÍ UČENÍ V PODMÍNKÁCH OZBROJENÝCH SIL.....	20
2.1. Obecná východiska	20
2.2. Vzdělávání v ozbrojených silách	22
2.3. Profesní příprava vyšších důstojníků	25
2.4. Kariérové kurzy a kariérní řád.....	27
2.5. Použitá literatura	29
3. PŘÍPRAVA DŮSTOJNÍKŮ ČESKOSLOVENSKÉ A ČESKÉ ARMÁDY V HISTORICKÝCH SOUVISLOSTECH.....	30
3.1. Použitá literatura	38
4. SYSTÉM PROFESNÍ PŘÍPRAVY DŮSTOJNÍKŮ PO ROCE 2004.....	39
4.1. Organizace kariérových kurzů do roku 2014	40
4.2. Organizace kariérových kurzů po roce 2014	42
4.3. Co přinesla praxe posledních let	50
4.3.1. Kurzy generálního štábu.....	51
4.3.2. Kurzy pro vyšší důstojníky	55
4.3.3. Systém a metody hodnocení kvality vzdělávání v kariérových kurzech	57
4.4. Použitá literatura	60
5. VZDĚLÁVÁNÍ DŮSTOJNÍKŮ V ARMÁDÁCH SPOJENCŮ	61
5.1. Příprava důstojníků ve Spojeném království	63
5.2. Příprava důstojníků ve Francii	65
5.2.1. Charakteristika profesních kurzů	66
5.3. Příprava důstojníků v Itálii	66

5.3.1.	Charakteristika profesních kurzů	66
5.4.	Celoživotní vzdělávání důstojníků ve Slovenské republice.....	68
5.4.1.	Kariérové kurzy pro vyšší důstojníky v OS SR.....	69
5.5.	Vzdělávání a kariérní řád	69
5.6.	Použitá literatura	70
6.	VÝZVY, KTERÉ STOJÍ PŘED KARIÉROVÝM VZDĚLÁVÁNÍM DŮSTOJNÍKŮ OZBROJENÝCH SIL ČR	71
6.1.	Nové kvalitativní požadavky na důstojnický sbor.....	72
6.2.	Trendy vývoje celoživotního vzdělávání důstojníků ozbrojených sil ČR.....	75
6.3.	Resort obrany jako učící se organizace.....	76
6.4.	Kvalita pedagogických pracovníků v kariérových kurzech	77
6.5.	Komplexnost a provázanost obsahu a forem vzdělávacích aktivit.....	79
6.6.	Motivace ke vzdělávání	80
6.7.	Zvyšování úrovně vzdělávání v kariérových kurzech.....	81
6.8.	Talent management jako metoda pro přípravu elity důstojnického sboru	84
6.9.	Použitá literatura	85
	ZÁVĚR.....	86
	RESUMÉ	89
	AUTOŘI	91
	RECENZENTI	94
	PŘÍLOHY	93
	Příloha č. 1: Doplnující informace o celoživotní vzdělávání důstojníků v armádách spojenců	94
	Příloha č. 2: Přehled zahraničních kurzů pro důstojníky OS ČR a jejich národní ekvivalent .	106
	Příloha č. 3: Některé poznatky o distančním vzdělávání z hlediska praxe CBVSS	107
	Příloha č. 4: Národní kvalifikační rámec a národní soustava kvalifikací	111

ÚVOD

Povolání vojáka z povolání má ve srovnání s ostatními občanskými povoláními řadu specifik, která se vymykají běžným občanským povoláním. Určité srovnání snese s povoláním příslušníka bezpečnostního sboru – policisty, hasiče, příslušníka vězeňské služby a dalších. V obou případech je zaměstnavatelem stát a příslušníci ozbrojených sil i příslušníci bezpečnostních sborů jsou po dobu aktivní služby ve služebním poměru. Stát pro tyto osoby stanovuje v příslušných právních předpisech zvláštní požadavky. Pro ozbrojené síly ČR je to zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, pro příslušníky bezpečnostních sborů zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Charakter činnosti vojáka vyžaduje vysokou úroveň připravenosti. To konečně platí i o většině občanských povolání, kde se vyžaduje určitá míra profesní připravenosti. Výjimečnost ve srovnání s ostatními profesemi spočívá v tom, že základní „pracovní náplní“ každého vojáka je bojová činnost. Na jeho osobních schopnostech a jeho připravenosti tak závisí bojeschopnost a úspěch celé jednotky, a často i jeho vlastní život, nebo životy ostatních.

Obecně pod pojmem příprava vojenského personálu ozbrojených sil rozumíme tři složky – výchovu, vzdělávání a výcvik, jejichž účelem je rozvoj osobnostních a odborných kvalit každého jedince. Jedná se tedy o formování jedince směrem k co nejlepšímu výkonu jeho profese, jak z hlediska obecných, tak i odborných požadavků po celou dobu služebního poměru a na všech pozicích v rámci vojenské kariéry.

Hlavním cílem a zároveň předmětem přípravy je vojenský profesionál, který je charakterizován jako kvalifikovaný odborník ve služebním poměru, vzdělaný ve vojenství a speciálně připravený pro vojenskou praxi, plnící společensky významnou roli při zabezpečování obrany státu.

Požadavky na profesní připravenost vojáků se z historického pohledu vyvíjí. Jsou závislé především na změnách podmínek a charakteru vojenských operací (operačního prostředí), stejně jako i podmínek samotné přípravy, která je hlavní náplní „mírového života“ ozbrojených sil. Ozbrojené síly ČR poznamenaly od rozdělení Československa v roce 1993 a současně i vzniku Armády ČR (AČR) dvě zlomové události. Především to byl v roce 1999 vstup ČR do Organizace Severoatlantické smlouvy (dále jen NATO nebo Aliance). Od tohoto okamžiku

AČR působí převážně v mnohonárodních vojenských operacích, společně s aliančními spojenci. To platí i pro případnou obranu teritoria ČR. Druhou zásadní změnou bylo zrušení vojenské základní služby a výstavba plně profesionálních ozbrojených sil v roce 2005. Tyto události přinesly dramatickou změnu požadavků na vojenský personál ve všech hodnotných sborech. Mírový život v posádkách se diametrálně změnil. Bylo nutné nově definovat obsah a změnit metody přípravy personálu, především nejnižších hodnotných sborů a stejně tak i požadavky na přípravu důstojnického sboru. Velitelé na všech úrovních velení najednou začali pracovat výhradně s vojáky z povolání, kteří byli zkušenější a životně vyzrálejší, než bývali vojáci v základní službě.

Tyto změny již patří do historie. Uplynulo více než desetiletí a bereme je jako samozřejmost. Neznamená to však, že jsme se se vším stoprocentně vyrovnali, jak si ukážeme v dalším textu.

Důležité změny nastaly i v charakteru samotných vojenských operací. Účast ozbrojených sil ČR v operacích k řešení krize na Balkáně, v Iráku nebo Afghánistánu přinesla cenné zkušenosti. Působení nepřítele, kulturní prostředí, klimatické a geografické vlivy, nové technologie, a především politické zadání a mandát, postavily ozbrojené síly do role, která nemá srovnání s posláním a úkoly armády v době před rokem 1990. Došlo ke změnám v myšlení vojáků, zejména příslušníků důstojnického sboru, bez kterých by nebylo možné se s novými úkoly vyrovnat. Byla to především praxe, která určovala směr dalšího vývoje ozbrojených sil.

Teorie vojenského umění obvykle za praxí pokulhává. Propast mezi praxí a teorií, která se vyučuje ve vojenských školách, se prohlubuje i v současnosti. Co s tím? Lze tuto situaci nějak řešit, nebo je to přirozený důsledek dynamiky vývoje? Řešení existuje. Naučit se myslet tak, abychom byli schopni se rychle orientovat v neznámých situacích a přizpůsobit se nepředvídatelným okolnostem. To platí především o vzdělávání vyšších důstojníků ozbrojených sil.

Při takových úvahách dospějeme i k otázkám, které mají zásadní, až paradigmatickou povahu. Skutečně připravujeme naše důstojníky pro řešení bezpečnostních výzev budoucnosti? V čem by měl být proces, formy a metody vzdělávání důstojníků jiný, než tomu bylo například před dvaceti lety? Je nezbytné něco měnit, a když ano, tak co a v jakém rozsahu? Máme pro to připravený pedagogický personál a potřebné teoretické zázemí? Hledáním

odpovědí na tyto otázky se bude zabývat tato publikace. Jejím cílem je popsat a analyzovat hlavní aspekty procesu profesní přípravy vojenského personálu ozbrojených sil ČR, s důrazem na kariérové vzdělávání vyšších důstojníků.

V kontextu vývoje bezpečnostního prostředí a nárůstu nových hrozeb je zřejmý požadavek směrem k ozbrojeným silám zemí Severoatlantické aliance i Evropské unie k postupnému rozvíjení koordinace přípravy a výcviku důstojníků pro potřeby vedení mnohonárodních komplexních operací. Úkolem je zvýšit integritu vojenských operací s potřebou spolupracovat s civilními aktéry - vládními i nevládními organizacemi. Na základě skutečnosti, že vojenské operace jsou výsledkem politického dění a rozhodování, jsou do kurzů bezpečnostní a obranné politiky zařazováni vedle aktivních důstojníků i civilní představitelé státní správy a samosprávy (poslanci, radní a úředníci, řešící otázky obrany a bezpečnosti), představitelé nevládních organizací, participujících na humanitárních operacích a pracovníci firem, které se účastní rekonstrukčních aktivit v krizových regionech. To je i výzva pro Univerzitu obrany.

Publikace vznikla s cílem ovlivnit myšlení tvůrců nových koncepčních a legislativních dokumentů, které se v resortu obrany budou zpracovávat či novelizovat. Má ale některá výrazná omezení. Nezabývá se například demografickými východisky pro doplňování sboru vyšších důstojníků a rovněž fungováním systému řízení kariér (kariérním řádem). Tyto důležité aspekty personálního managementu vyžadují samostatné pojednání, které jde nad rámec této publikace. Při tvorbě tohoto textu autoři vycházeli z předpokladu, že kariérní řád generuje dostatečný počet kandidátů, kteří absolvují odpovídající kariérové kurzy a následně budou povýšeni do příslušné vojenské hodnosti.

Publikace je jedním z výstupů projektu institucionálního výzkumu s názvem TRENDY (Trendy výstavby OS ČR ve vazbě na vývoj bezpečnostního prostředí), na kterém se podíleli příslušníci Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany (dále jen CBVSS) a řada zkušených odborníků z řad bezpečnostní komunity ČR. Text je rovněž výsledkem mnoha rozhovorů a průzkumů mezi příslušníky kurzů generálního štábu a kurzů pro vyšší důstojníky za poslední dva roky a samozřejmě zkušeností vědeckých a pedagogických pracovníků CBVSS.

1. POVOLÁNÍ DŮSTOJNÍKA OZBROJENÝCH SIL

Povolání vojáka z povolání vychází především z charakteru činnosti, pro kterou je předurčen. Ve své podstatě zůstává neměnné po několik století. Zjednodušeně řečeno, voják je určen k boji s nepřítelem nebo chcete-li k obraně ostatních občanů států. Úspěch jeho „práce“, tzn. dosažení bojového vítězství, je závislý na řadě faktorů, kromě jiného i na jeho osobní připravenosti pro boj. Předpokládá to především zvládnutí osobní zbraně, zásad chování na bojišti, znalost nepřítele, flexibilní myšlení a v neposlední řadě schopnost kolektivního jednání.

Nejpodstatnějším rysem činnosti, který vojáka odlišuje od civilisty, je riziko zranění nebo ztráty života, kterou voják dobrovolně akceptuje. Tato skutečnost však nemá jen individuální charakter. Zraněný nebo mrtvý voják již nemůže dál bojovat proti nepříteli a dál usilovat o vítězství. A zvítězí jen tehdy, bude-li nepřítel poražen, to znamená, bude fyzicky zničen, oslaben nebo se vzdá. Pokud cílem nepřítele je dobytí území, porobení národa nebo drancování, pak přeneseně řečeno, voják – obránce je ten, kdo stojí mezi nepřítelem a civilistou, kterého brání.

Úloha a tím požadavky na vojáky se v lidské historii vyvíjely. Bereme-li v úvahu především euroatlantický, nebo také křesťansko-židovský civilizační okruh, pak významným mezníkem historického vývoje je konec třicetileté války ukončené tzv. Vestfálským mírem¹. Od té doby se subjektem mezinárodního práva stává stát, který si ke své obraně (resp. prosazení státních zájmů) buduje armádu. Války tedy probíhaly mezi státy a voják, lhostejno zda v armádě sloužil dobrovolně nebo z přinucení, bojoval ve jménu státu, který armádu vlastnil. Motivace pro výkon vojenského „povolání“ byla různá – od uvědomělého nasazení k prosazení vznešených cílů, přes nasazení z povinnosti, či dokonce z přinucení, až po žoldáctví – službu za úplatu.

Být dobře připraven pro boj bylo vždy nejen ctí každého vojáka, ale především jeho životní nezbytností. V minulosti to znamenalo především mistrné ovládání zbraní a rovněž dobrou fyzickou kondici. To konečně platí i dnes a pravděpodobně se to do budoucna nezmění. Co se mění, jsou požadavky na osobu vojáka – na jeho charakterové, volní a mentální vlastnosti. Prakticky až po první světovou válku byl voják jen článkem v soukolí formací, které tvořily bojovou sestavu. Boj byl vysoce centralizovaný a jakákoliv individuální iniciativa

¹ Jedná se o období po uzavření tzv. Vestfálského míru (24. října 1648), který ukončil třicetiletou a osmdesátiletou válku.

byla nežádoucí². Změnu přinesly až neblahé zkušenosti z bojišť první světové války, kde se ukázalo, že vítězství lze docílit jen větší aktivitou a iniciativou na bojišti. K potřebě změny vedení boje přispěly i vlastnosti nových zbraní (kulomet, tank, letadla, ponorky), dopravních prostředků (železnice, automobily) a prostředků velení (rádio, telefon, telegraf). Tím rapidně vzrostly nároky na vycvičenost a vzdělání vojáků, zejména důstojnického sboru. Ukázalo se, že zvítězit může jen armáda s dobře vycvičenými vojáky, vzdělaným důstojnickým sborem, dokonale vyzbrojená a vedená schopnými důstojníky a generály. Potvrdilo se známé pravidlo, že řízení boje je umění a že zavádění nové, stále účinnější výzbroje a bojové techniky, která postupně ovlivňovala i vedení bojové činnosti – taktiku, klade na velitele stále větší požadavky. Už nestačilo, že voják byl dobře vycvičen, ale bylo nutné, aby měl rovněž odpovídající znalosti taktiky, ale i strategie, operačního umění a rovněž technických a humanitních věd. To platilo a stále ve větší míře platí i dnes, především pro důstojníky.

V moderních armádách má profesionální důstojnický sbor už více než stoletou tradici. Důstojníci většinou vykonávají roli vojenských manažerů (velitelů), kteří na rozdíl od manažerů v civilním pojetí, prosazují svoje rozhodnutí nejen běžnými manažerskými metodami, ale i silou, s využitím své velitelské pravomoci dané jim zákonem. V moderních armádách vzrůstá i počet důstojníků na nevelitelských pozicích, vykonávajících roli specialistů – lékařů, pilotů, technických specialistů, nebo administrativně – štábních specialistů.

Každý voják prožívá v závislosti na délce služebního poměru a roli, kterou v ozbrojených silách hraje, svůj vlastní profesní příběh. Může se tak dít po omezenou dobu několika let, ale stejně tak se může jednat o celou dobu produktivního věku – o celoživotní povolání. Hodnota, nebo také kvalita každého vojáka ve služebním poměru je závislá na jeho osobním rozvoji. V moderních armádách platí, že vyčerpá-li voják svůj osobní potenciál a motivaci pro osobní a profesní rozvoj a nemá již co nabídnout, většinou ztrácí pro ozbrojené síly svoji hodnotu a služební poměr ukončuje.

Profesí a rolí profesionálního vojáka v demokratické společnosti se zabývá řada renomovaných autorů. Snad nejznámějším je Samuel Huntington³, který se ve své práci z padesátých let minulého století zabývá mimo jiné i pojmem „profesionalismus“. Podle něj jsou pro profesionalismus, pokud je jím myšleno povolání, typické tři faktory: specializace (expertise), odpovědnost a příslušnost

² Townshend, Charles: *History of Modern War*, Oxford University Press, 2000. ISBN 0192853732, pp. 117-137

³ HUNTINGTON, Samuel. *The Soldier and the State*, s. 8-17.

k organizačnímu celku. Specializace, tzn. dokonalá připravenost pro pozici, kterou v organizačním celku zastává a vykonává s plnou odpovědností je předpokladem, že svoji profesionální roli naplní.

Všichni příslušníci ozbrojených sil, kteří jsou ve služebním poměru, musí pro výkon vojenské služby a pro zařazení na jednotlivá služební místa splňovat řadu náročných požadavků. Kromě morálních a fyzických předpokladů je to i úroveň dosaženého vzdělání; to znamená kvalifikačních předpokladů a kvalifikačních požadavků. V případě kvalifikačních předpokladů se jedná o nejvyšší dosažené vzdělání, o kvalifikačních požadavcích se mluví, jedná-li se o další profesní vzdělávání formou kariérových a odborných kurzů, které jsou předpokladem pro službu ve vojenské hodnosti nebo na konkrétním služebním místě.

1.1. Požadavky na důstojníka ozbrojených sil ČR

Charakter povolání vojáka, ať již sloužícího v jakémkoliv hodnostním sboru, klade na každého jednotlivce vysoké nároky. Obecné požadavky na osobní vlastnosti, schopnosti a dovednosti pro službu v moderních ozbrojených silách jsou ve všech armádách demokratických zemí podobné a prochází i přibližně stejným vývojem. Huntingtonův koncept vojenského profesionalismu v sobě mimo jiné zahrnuje přijetí vojenské etiky, která zdůrazňuje nadřazenost společnosti nad individuem a význam řádu a hierarchie.⁴

V českých podmínkách definoval požadavky na důstojníky již první prezident T. G. Masaryk, který ve svých úvahách popsal charakterové vlastnosti a rysy důstojníka. Podle něho má být každý důstojník především svědomitý, zodpovědný, demokratický, vzdělaný, být dobrým velitelem, učitelem, kamarádem, odborníkem na mnoho profesí, politicky zorientovaný, reprezentantem armády a v neposlední řadě být platnou součástí společnosti. Důstojník si musí také pěstovat autoritu, získávat důvěru a být taktní. Z tohoto tedy plyne, že důstojník by měl být nejen excelentním odborníkem, disponujícím vynikajícím charakterem, ale i společensky respektovanou a angažovanou osobností, člověk se značným rozhledem v sociálně - společenských a kulturních oblastech, člověk se schopnostmi vidět věci ve svém vývoji⁵.

Neméně důležitým atributem vyjadřujícím etické hodnoty každého důstojníka je čestnost, která je předpokladem úspěšné spolupráce s ostatními. Hrdost na

⁴ KUČERA, Tomáš, Potřebuje armáda vlastní hodnotový řád? Reflexe anglosaského diskurzu oboru civilně-vojenských vztahů, *Vojenské rozhledy*, 2011, roč. 20 (52), č. 1, s. 7, ISSN 1210-3292

⁵ Vize armády a důstojníka v pracích T. G. Masaryka a jejich realizace [online]. Dostupné z: <http://www.referaty10.com/referat/Ostatni/2/tema-2-16-Ostatni.php>

vojenské povolání a příslušnost k ozbrojeným silám, založená jak na společně dosažených výsledcích jednotky i celé armády tak na tradicích, je základem profesní sounáležitosti. Zejména tradice odvíjející se od československých legií, československé armády před druhou světovou válkou, vojenského odboje a činnosti československých zahraničních jednotek za druhé světové války, představují silný odkaz pro současné i budoucí generace vojáků.

Každý důstojník by měl být příkladem nejen pro své podřízené, ale i pro širší okolí, a měl by tudíž splňovat výše uvedené vlastnosti nadstandardním způsobem. To platí především o vojenském vystupování, které odráží jeho postavení v armádě, resp. v rámci celé společnosti. Důstojník musí být rovněž schopen si průběžně doplňovat vědomosti a osvojovat si dovednosti v rámci sebevzdělávání, neboť nestačí, když se bude spoléhat pouze na formální učení, tedy organizovanou a pravidelnou výuku v zařízeních k tomu určených. To platí především pro jazykové znalosti, které v dnešní době ještě v mnoha případech stále neodpovídají požadovaným standardům. Nelze pominout i na oblast fyzické zdatnosti, kde se v praxi často naráží na to, že někteří důstojníci ve středním a vyšším věku stanovené požadavky splňují je jen s obtížemi.

Souhrn obecných požadavků na důstojníka ozbrojených sil vyjadřuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Požadavky na důstojníka ozbrojených sil

POŽADAVKY NA DŮSTOJNÍKA OZBROJENÝCH SIL	
OBECNÉ POŽADAVKY: • dobrý zdravotní stav • beztretnost a splnění bezpečnostních požadavků • vycvičenost pro činnost v boji • dobrá fyzická kondice • oddanost principům demokracie a humanismu • hrdost na příslušnost k ozbrojeným silám • čestnost, statečnost, odvaha a obětavost • vysoká úroveň obecného vzdělání • odpovídající odborné vzdělání • znalosti potřebné pro výkon funkce	SPECIÁLNÍ POŽADAVKY: • zodpovědnost • odhodlanost jít příkladem • schopnost týmové práce • schopnost motivovat podřízené • cílevědomost • snaha vzdělávat se • ambicióznost • jazyková způsobilost • analytické schopnosti • objektivita a zdravý úsudek • obecné vojenské vzdělání nad rámec funkce • specializované vzdělání pro výkon vyšší funkce

„Jako příslušník ozbrojených sil České republiky slibuji, že budu hájit zájmy České republiky a jejích občanů ve shodě se svým svědomím a přesvědčením a podle svých nejlepších schopností. Ve svém jednání se budu řídit právním řádem České republiky a předpisy ozbrojených sil. Budu sdílet, dodržovat a prosazovat hodnoty ozbrojených sil - odpovědnost, obětavost, odvahu, věrnost a čest. Budu plnit rozkazy velitelů a nadřízených a budu dbát na profesionální přístup k plnění svých povinností. Budu bránit svobodu a demokracii, v případě ohrožení vlastní nebo spojenecké země jsem připraven pro jejich obranu nasadit i svůj život.“

Odpovědnost a smysl pro povinnost: *„Uvědomuj si své povinnosti, projevuj iniciativu a tvořivý přístup ke službě.“*

Tato hodnota představuje respektování a dodržování zákonů, nařízení a rozkazů. Základem je odpovědný vztah jedince k plnění povinností podle jeho nejlepších schopností. Neznamená však uposlechnutí rozkazů, které jsou v rozporu s právním řádem České republiky. Významným projevem odpovědnosti jsou samostatnost, iniciativa a tvořivý přístup jedince.

Obětavost: *„Dej všechno, dej víc, než dostáváš, uvědom si, že úspěch celku stojí výš než úspěch tvůj.“*

Tato hodnota představuje především správné řazení priorit. Pro vojáka musí být zájmy celku nadřazeny jeho individuálním zájmům.

Odvaha: *„Neboj se rozhodnout a přijímat nové výzvy, měj sílu překonat složité, nebezpečné a riskantní situace.“*

Tato hodnota představuje odhodlání, morálně-volní a duševní sílu dělat to, co je správné, i v případě možných nepříznivých následků a okolností. Velitelé a řídicí pracovníci v ozbrojených silách musí umět převzít odpovědnost a rozhodovat i ve složitých, nebezpečných a riskantních situacích.

Věrnost: *„Bud' oddaný své zemi a její armádě a loajální ke svým nadřízeným, respektuj své spolupracovníky a podřízené.“*

Tato hodnota znamená být oddán zemi a armádě, která ji brání. Znamená ztotožnění, sepětí vojáka se zájmy a osudy národa, armády, útvaru, jednotky, osoby velitele a ostatních příslušníků celku. Blízko k této kvalitě má pojem hrdost, který vyjadřuje vztah jedince k útvaru, jednotce, ale též k vojsku, odbornosti, hodnostnímu sboru nebo hodnosti. Věrnost je významná pro vytváření a posilování sebedůvěry, pocitů jistoty, pozitivních pracovních vztahů a výkonnosti, je důležitá pro navození pocitu sounáležitosti a vytvoření vztahů soudržnosti.

Čest: *„Bud' přímý a zásadový, jednej vždy v souladu se svým svědomím, tvé poslání tě zavazuje.“*

Tato hodnota je završením etických hodnot v armádě. Je motivačním činitelem a opravňuje morální rozhodnutí založená na příkladných osobních kvalitách a čistém svědomí. Čest propojuje všechny hodnoty, které jsou obsaženy v Kodexu etiky vojáka. Má blízko k mravnosti, protože čestný jedinec se ztotožňuje se skupinovými, tedy vyššími hodnotami a pracuje ve prospěch vyšších celků. Vnímání a respektování otázek cti poskytují jedincům významné intelektuální zázemí a motivaci k jednání.

Kodex etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze dobrovolné

1.2. Změny operačního prostředí determinují požadavky na důstojníky

Obsah a systém přípravy důstojnického sboru je vždy odrazem bezpečnostní politiky státu, která při zohlednění národních zájmů reaguje na vývoj mezinárodního bezpečnostního prostředí. Příprava personálu ozbrojených sil představuje dlouhodobý proces, vycházející ze strategických dokumentů, které formulují budoucí úkoly ve vztahu k stanoveným cílům, potřebám a požadavkům.

Charakter válek a ozbrojených konfliktů se v posledním čtvrtstoletí oproti minulosti výrazně změnil. Konec bipolárně rozděleného světa na konci dvacátého století přinesl multipolaritu v globálně propojeném světě. Clausewitzův postulát o původu a charakteru válek, jako pokračování politiky jinými prostředky⁶ přitom stále zůstává v platnosti. Jen aktéři válek se změnili, stejně jako i jejich politické či jiné zájmy. Přibyli aktéři nestátního charakteru, často proklamující politiku rasové segregace, etnické či náboženské „čistoty“ nebo národnostní separace. Mezi aktéry, kteří se zapojují do řešení ozbrojených konfliktů, patří i řada vládních nebo nevládních organizací charitativního charakteru nebo ekonomických subjektů. Vývoj ve světě provází vznik nových občanských válek, eskalujících na regionální úroveň, ale často s globálními dopady. Ve snaze řešit krize v místě vzniku a zamezit tak jejich šíření do euroatlantického prostoru, začaly se členské země NATO a další partnerské země vojensky angažovat stovky až tisíce kilometrů od svého území – na Balkáně v bývalé Jugoslávii, na Blízkém východě, Afghánistánu nebo Africe. Stručně řečeno, armády dnes plní úkoly, které v minulosti nikdy neřešily a musí na to být všestranně připravené.

Pro výstavbu ozbrojených sil a tím i pro přípravu vojenského personálu, tzn. výcvik, výchovu a vzdělávání, zůstává nezodpovězena otázka, zda se skutečně připravujeme na vojenské operace budoucnosti. Jak historie mnohokrát potvrdila, armády se většinou připravovaly na válku minulou. Bylo to téměř pravidlo. Strana, která viděla dál a byla na budoucí válku lépe připravena, zpravidla vítězila, alespoň v počátečních bojích. Proto je základní úlohou stratégů na národní a alianční úrovni již v míru zkoumat trendy, které ovlivní charakter budoucí války, operační prostředí a predikovat, v jakých podmínkách budou

⁶ CLAUSEWITZ, Carl von. *O válce*. Praha: Academia, 2008. Europa (Academia). ISBN 978-80-200-1598-3.

operace v budoucnosti vedené. V posledních letech se v koncepčních úvahách o výstavbě ozbrojených sil používá metodika zkoumání schopností po funkčních oblastech, pro které se používá zkratka DOTMPLFI.⁷ Přitom nejméně tři oblasti se týkají lidského faktoru – *Training* (výcvik), *Personnel* (personál), *Leadership* (vedení lidí) a částečně i *Interoperability* (interoperabilita).

Dnešní multipolární svět přináší řadu neočekávaných okolností a překvapení, na která se lze připravit jen obtížně. Vývoj bezpečnostního prostředí je zhruba od konce prvního desetiletí jednadvacátého století ovlivněn hrozbami, které byly považovány za překonané. Především politika Ruské federace, zejména ve vztahu k Ukrajině, přinesla napětí do mezinárodních vztahů mezi „západními zeměmi“, resp. zeměmi EU a NATO a Ruskem. Boj proti tzv. Islámskému státu přináší nové neočekávané výzvy. Kromě toho sílí hrozby napadení vitálních informačních systémů a možnost tzv. kybernetické války. Ruku v ruce se zvyšují i hrozby tzv. hybridní války. Jako by se naplňovaly scénáře sci-fi filmů a vize některých významných prognostiků, zejména Samuela Huntingtona⁸, George Friedmana⁹ nebo manželů Tofflerových¹⁰.

Je realitou dneška, že „klasická“ válka, vedená s vysokou intenzitou není vyloučena. Stejnou vážnost je však třeba věnovat i možnosti vedení nebojových operací peacekeepingového a humanitárního charakteru. Migrační vlna směřující do Evropy se může proměnit v humanitární katastrofu nevídaných rozměrů s významnými bezpečnostními konotacemi. Čelit těmto hrozbám znamená především jim porozumět a umět na ně adekvátně reagovat. Především racionální bezpečnostní a obrannou politikou, výstavbou vlastních ozbrojených sil, které v případě, že bude nutné je použít, budou schopny protivníka porazit, ať má jakoukoliv podobu a původ. Nejedná se jen o výzbroj a techniku, ale především o připravenost lidského potenciálu, o způsob myšlení

⁷ Zkratka DOTMPLFI je složena z počátečních písmen funkčních oblastí Doctrine, Organization, Training, Material, Personnel, Leadership, Facility, Interoperability.

⁸ Vlivný americký politický teoretik, autor knihy *Střet civilizací* (v češtině vydalo Rybka Publishers, ISBN: 80-86182-49-5, Více na <https://www.kosmas.cz/knihy/102750/stret-civilizaci/>

⁹ Americký zpravodajský expert a odborník na národní bezpečnost, autor knihy *„Příštích sto let“* (v češtině vydalo Argo, Dokořán, 2010 ISBN 978-80-7363-287-8). Více dostupné z <http://www.databazeknih.cz/knihy/pristich-sto-let-35286>

¹⁰ Alvin Toffler, vlivný americký spisovatel, novinář a futurolog a Heidi Tofflerová, profesorka na Univerzitě národní obrany ve Washingtonu, autoři knihy *„Válka a antiválka“* (v češtině vydalo Argo, v roce 2002, ISBN: 80-86569-16-0). Více dostupné z http://www.sds.cz/docs/prectete/epubl/she_vaav.htm

všech vojáků a zejména důstojnického a generálského sboru. Ukazuje se, že zaměření a obsah jejich vzdělání se stále rozšiřuje.

Které faktory mění povahu možného ozbrojeného konfliktu budoucnosti? Základním východiskem pro hledání odpovědi jsou především strategické bezpečnostní dokumenty ČR, predikující možný vývoj bezpečnostních hrozeb. Je zde Dlouhodobý výhled pro obranu 2030¹¹, schválený vládou ČR v roce 2015 a navazující Koncepce výstavby Armády ČR 2025.¹²

HLAVNÍ TRENDY VÝVOJE BEZPEČNOSTNÍHO PROSTŘEDÍ:

- Rozložení politické moci a ekonomického a vojenského potenciálu ve světě bude více diverzifikované.
- Zároveň bude pokračovat globalizace.
- Budou růst obranné výdaje v mimoevropských regionech a Ruské federaci.
- Vedle konvenčních vojenských hrozeb bude růst prosazování zájmů pomocí kombinace vojenských a nevojenských nástrojů.
- Poroste vliv a autonomie nestátních aktérů v mezinárodním systému.
- Slabé a nestabilní vládnutí, rozpad států, šíření extremismu, fenomén „zahraničních bojovníků“ a etnické a náboženské konflikty.
- Poroste poptávka po strategických surovinách, vodě a energiích.
- Dynamický rozvoj vědy a technologií s sebou přinese vyšší dostupnost vyspělých technologií.
- Poroste závislost společnosti na informačních technologiích.
- Kybernetické útoky mohou zásadně ohrozit funkčnost státu ve všech jeho doménách, včetně ozbrojených sil.
- Budeme konfrontováni s nerovnoměrným demografickým vývojem.
- Budou hrozit migrační vlny v důsledku řady faktorů – mj. konflikty, nedostatečný přístup ke zdrojům surovin a potravinám, populační exploze, klimatické změny apod.
- Devastace a změny životního prostředí budou potenciálně vést ke zhoršování bezpečnostní situace.

Dlouhodobý výhled pro obranu 2030, str. 7,8. (zkrácené)

Pokusme se zamyslet nad hlavními trendy vývoje bezpečnostního prostředí a nad tím, jaké požadavky z nich vyplývají pro důstojníky ozbrojených sil. Každý důstojník by měl:

1. splňovat obecné požadavky na fyzickou zdatnost a vycvičenost v základních vojenských dovednostech, jako jsou střelba z ručních zbraní, chování na bojišti, používání prostředků osobní a kolektivní ochrany a další;
2. rozumět širším souvislostem vývoje lidské společnosti z ekonomického, sociologického, politického, demografického, historického a kulturního hlediska;

¹¹ MINISTERSTVO OBRANY ČR. Dlouhodobý výhled pro obranu 2030. In: www.army.cz [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/Dlouhodob_v_hled_pro_obranu_2030.pdf

¹² MINISTERSTVO OBRANY ČR, Koncepce výstavby AČR 2025, dostupné z http://vojenskerozhledy.cz/images/Ruzne_dokumenty/KVACR-verejna-verze.pdf

3. studovat historii válek a ozbrojených konfliktů a umět analyzovat probíhající konflikty;
4. orientovat se v mezinárodních vztazích, rozumět metodám práce mezinárodních bezpečnostních organizací;
5. znát obsah a způsob aplikace základních strategických bezpečnostních dokumentů ČR, NATO a EU do podmínek ozbrojených sil ČR;
6. znát mezinárodní humanitární právo a relevantní právní předpisy ČR;
7. orientovat se v hlavních trendech rozvoje informačních technologií a možnostech jejich využití k vedení informačních, psychologických a kybernetických operací;
8. ovládat minimálně anglický jazyk na pracovní úrovni, jako základní komunikační nástroj používaný při plnění úkolů mezinárodní spolupráce a při působení v mezinárodních operacích;
9. umět používat základní manažerské nástroje v procesu operačního a strategického řízení;
10. znát hlavní doktrinární zásady řízení mnohonárodních operací NATO;
11. rozumět historickým, sociálním a kulturním souvislostem příčin napětí mezi aktéry mezinárodních vztahů a ozbrojených konfliktů;
12. mít přehled o tendencích vývoje moderních technologií využitelných ve vojenství a při vedení ozbrojených konfliktů.

CHARAKTER BUDOUCÍHO BEZPEČNOSTNÍHO PROSTŘEDÍ BUDE VYŽADOVAT:

- schopnost rychlé reakce i na strategické vzdálenosti;
- schopnost vést vojenské operace velkého rozsahu na úrovni sborů;
- flexibilitu, zvýšenou připravenost a mobilitu sil;
- mezinárodní spolupráci a zejména vyšší akceschopnost NATO a EU;
- komplexní přístup – schopnost všech druhů ozbrojených sil vést společné operace a schopnost vedení kombinovaných operací se zapojením zpravodajských, vojenských a civilních elementů jak na tradičním bojišti, tak i v kyberprostoru a mediálním prostoru.

Dlouhodobý výhled pro obranu 2030, str. 8

1.3. Důstojník jako lídr

Soubor obecných a speciálních požadavků patří mezi základní požadované kompetence každého vyššího důstojníka. Kromě všeobecného rozhledu, odborných znalostí a požadovaných schopností a dovedností musí být každý důstojník schopen plnit rovněž roli velitele, manažera a lídra. Ve srovnání s minulostí, kdy důstojník byl jakýmsi kolečkem v soukolí systému velení a řízení, přesně plnícím jen úkoly, které měl stanovené nadřízeným nebo předpisy, dnešní doba vyžaduje i něco navíc. Snahou je vychovat nový typ důstojníka, lídra,

kterého budou jeho podřízení následovat díky jeho inteligenci, profesionalitě, vůdčím schopnostem a přirozené autoritě (charisma). Člověka, který bude schopen své lidi doslova strhnout pro naplnění jím prezentovaných vizí. Lídra, který bude umět efektivně využívat moc, motivovat lidi v závislosti na situaci a čase, inspirovat své následovatele a v neposlední řadě vytvářet a udržovat příznivé klima, potřebné pro vysokou výkonnost.¹³

Uvedené požadavky nejsou úplně nové. Takoví velitelé – lídři, však byli většinou dílem nahodilého výskytu jednotlivců, kteří měli vlastnosti „lídra“ vrozené. Dnes je snahou lídry vychovávat „programově“, od prvopočátku služební kariéry každého důstojníka, který se vydá velitelskou cestou. To je i smyslem „talent managementu“¹⁴, který v českém vojenském prostředí citelně chybí. V současné době určují trendy v oblasti přípravy budoucích leaderů především Spojené státy americké, které mají vypracovanou doktrínu, stanovující základní, trvale platné principy, vztahující se nejenom na všechny vojáky, ale i na občanské zaměstnance ozbrojených sil.¹⁵

Požadavky na důstojníky - lídry, vycházející z principů uvedených v tabulce č. 2. Jsou rozděleny do dvou oblastí, a to na osobní charakterové vlastnosti, které lze definovat jako osobnostní kompetence a na požadované (sociální) kompetence. Tyto požadavky, kterými popisujeme, jaký má lídr být a co má dělat, jsou stejné pro všechny důstojníky, a to bez ohledu na zastávanou pozici či hodnost.

„Ozbrojené síly dnes potřebují inteligentní, schopné, fyzicky i duševně odolné charakterní vůdce (lídry) na všech úrovních, chápající současné bezpečnostní prostředí, rychle se učící, dělající správná rozhodnutí, a především vedoucí změny. Důstojníky schopné vysoké osobní angažovanosti, neustálého učení a zdokonalování sebe sama a především nadšené pro své podřízené vojáky a jednotky. Velitele, kteří nebudou dávat jenom rozkazy, ale dokážou si získat respekt, půjdou osobním příkladem, budou vytvářet pozitivní klimata a inspirovat ostatní. Vzhledem k tomu, že se rapidně snižuje prostor pro vytváření předem daných řešení problémů, lídři musí přizpůsobit své myšlení a pracovní techniky konkrétním situacím, kterým budou čelit. Toto vyžaduje především adaptivní a inovativní myšlení, ochotu opatrně podstupovat riziko v neznámé nebo rychle se měnící situaci a schopnosti přizpůsobení se založené na průběžném vyhodnocování situace. Vojenským lídrem je každý, kdo na základě zadaného úkolu nebo přidělené odpovědnosti inspiruje a ovlivňuje lidi k dosažení cílů organizace. Lídři motivují lidi uvnitř i vně systému k tomu, aby podnikli vše pro vyšší dobro organizace“.

***Předmluva náčelníka štábu amerických pozemních sil,
generála R. T. Odierna k ADRP 6-22***

¹³ Odtud také pramení také pojem „leadership“, volně přeloženo jako vůdcovství.

¹⁴ Obecně se jedná o takovou personální strategii a řízení lidských zdrojů, které jsou zaměřené na vyhledávání a rozvoj talentovaných jednotlivců s klíčovými kompetencemi v souladu s potřebami organizace.

¹⁵ ADRP 6-22, Army Leadership, Headquarters Department of the Army, Washington, DC, dostupné z: http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf

Příprava je založena na předpokladu, že každý důstojník by měl být velitelem, tudíž i schopným lídrem, přestože mnozí z nich vystřídají během své vojenské kariéry i jiné pozice, např. v rámci štábů, další odborné či pedagogické pozice, včetně práce na zahraničních pracovištích. Výše uvedené požadavky jsou považovány za trvale platné a neměnné, ačkoliv jejich budoucí revizi nelze nikdy předem vyloučit.

Tabulka č. 2: Požadavky na velitele - lídra ozbrojených sil

POŽADAVKY NA DŮSTOJNÍKA – LÍDRA	
VLASTNOSTI/RYSY: Charakter: - vojenské hodnoty - empatie - válečný étos Vzhled a vystupování - vojenské a profesní vystupování - fyzická zdatnost - sebedůvěra - odolnost Intelekt - duševní agilnost - zdravý úsudek - inovativnost - taktnost - odbornost - dosažení odborného vzdělání - znalosti potřebné pro výkon funkce	KOMPETENCE: Vést - vést ostatní - budovat důvěru - rozšiřovat vliv - vést osobním příkladem - komunikativnost Rozvíjet - pozitivní prostředí/duch sounáležitosti - připravovat sama sebe - udržovat odbornost Dosahovat - dosahovat výsledky

Zdroj: vlastní zpracování dle ADRP 6-22

Jaká je praxe v podmínkách resortu obrany ČR? Lze říci, že leadership zažívá konjunkturu. Pojem se v českých podmínkách začal po desetiletí váhání používat v různých souvislostech, zejména ve všech aspektech přípravy personálu. První fakulta Univerzity obrany má název „Fakulta vojenského leadershipu“ a ve své struktuře má katedru leadershipu. Cílem studia na fakultě je připravovat velitele – budoucí lídry. V kariérových kurzech na CBVSS se jejich účastníci – vyšší důstojníci věnují leadershipu v samostatném učebním předmětu. Zatím není dostatek poznatků, jak se teorie leadershipu, vyučovaná na UO, projeví v praxi.

Co však je zřejmé už dnes, je poznatek, že samotná teorie je ve svém vývoji a alespoň v českých podmínkách na samotném začátku. Velitelé byli vždy připravováni k tomu, aby dokázali velet a v praxi uplatňovat obecné principy velení, tzn. práce s lidmi. Proto je na místě otázka, co nového přináší módní leadership a co je jeho náplní na operační a zejména strategické úrovni velení a řízení.

1.4. Použitá literatura

CLAUSEWITZ, Carl von. O válce. Praha: Academia, 2008. Europa (Academia). S 752, ISBN 978-80-200-1598-3.

FRIEDMAN, George. *Příštích sto let: předpověď pro jednadvacáté století*. Praha: Argo, 2010. Aliter (Argo: Dokořán). ISBN 978-80-257-0238-3.

Headquarters Department of the Army. ADRP 6-22, Army Leadership, Washington, DC, dostupné z: <https://goo.gl/aLm86W> .

HUNTINGTON, Samuel, *Střet civilizací*, Rybka Publishers, 2008. S 448, ISBN: 80-86182-49-5,

HUNTINGTON, Samuel. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-military Relations*. USA: Harvard University Press, 1957, 534 s. ISBN 067481817362

KUČERA, Tomáš, Potřebuje armáda vlastní hodnotový řád? Reflexe anglosaského diskurzu oboru civilně-vojenských vztahů, *Vojenské rozhledy*, 2011, roč. 20 (52), č. 1, s. 7, ISSN 1210-3292

MASARYK, Tomáš, Garigue - Cesta demokracie. Soubor projevů za republiky. I. Praha: Čin 1933

Ministerstvo obrany. Dlouhodobý výhled pro obranu 2030. In: www.army.cz [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://goo.gl/TXGcpa>

Ministerstvo obrany., *Koncepce výstavby AČR 2025*, dostupné z: <https://goo.gl/r9sQNY>

TOFFLER, Alvin a Heidi TOFFLER. *Válka a antiválka: jak porozumět dnešnímu globálnímu chaosu*. Praha: Dokořán, 2002. Aliter (Argo: Dokořán): Dokořán). ISBN 80-86569-16-0.

TOWNSHEND, Charles: *History of Modern War*, Oxford University Press, 2000. ISBN 0192853732

2. CELOŽIVOTNÍ UČENÍ V PODMÍNKÁCH OZBROJENÝCH SIL

Pro pochopení všech souvislostí pojetí celoživotního vzdělávání v ozbrojených silách bude nezbytné definovat základní relevantní termíny, případně je interpretovat pro účely této publikace. Je potřeba si uvědomit, že terminologie v oblasti výchovy a vzdělávání má historické konotace a rovněž i fakt, že se v praxi někdy používá v nesprávných souvislostech.

2.1. Obecná východiska

Systém vzdělávání příslušníků ozbrojených sil ČR je založen na principech celoživotního učení. Pojem celoživotní učení, který ve veřejném prostoru postupně nahradil pojem celoživotní vzdělávání, vychází ze Strategie celoživotního učení ČR, která byla Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy vydána v roce 2007. Celoživotní učení je v ideálním pojetí považováno za nepřetržitý proces; jde o neustálou připravenost člověka učit se, spíše než o neustálé studium. Mluví se tedy spíše o celoživotním učení, aby se tím zdůraznil význam i takových učebních aktivit každého jedince, které nemají organizovaný ráz, tzn. samostatného učení, učení při práci apod.

Celoživotní učení vychází z předpokladu, že každý jedinec ve svém životě prochází různými formami a možnostmi učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně. Tyto jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.

Aplikujeme-li tento princip na ozbrojené síly ČR, pak lze říci, že pro povolání vojáka z povolání, zejména důstojníka, je celoživotní učení typické. Každý příslušník ozbrojených sil od prvního do posledního dne svého služebního poměru prochází systémem výchovy, výcviku a vzdělávání. Kariéra každého profesionálního vojáka je po celou dobu služebního poměru spojena s všestrannou přípravou na výkon funkcí ve struktuře ozbrojených sil, kterými je po dobu služebního poměru pověřován a na úroveň hodnosti, která je s funkcí spojena. Z tohoto pohledu je proces výcviku, výchovy a vzdělávání, kterým voják za dobu služebního poměru prochází, součástí jeho celoživotního učení.

Vojáci a občanští zaměstnanci se během služebního, respektive pracovního poměru osobnostně a profesně rozvíjejí – vzděláváním, výcvikem, praxí i kariérně (individuální snahou o hodnostní a funkční postup). Jsou motivováni nejen kariérním (u vojáků rovněž hodnostním) postupem, ale také výkonově definovanou platovou a sociální politikou. Kariéra vojáka a profesní růst občanského zaměstnance jsou řízeny podle přesně stanovených pravidel, uplatňovaných v podmínkách cílevědomě se rozvíjející organizační kultury.

Zdroj: Bílá kniha o obraně ČR (2011), čl. 6.11¹⁶

Na proces vzdělávání můžeme nahlížet a klasifikovat jej z několika úhlů pohledu:

- **Formální vzdělávání** - je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně (základní, střední, vyšší, vysokoškolské), jejichž absolvování je potvrzováno certifikátem (vysvědčením, diplomem apod.). V resortu obrany toto vzdělávání poskytuje Vojenská střední škola a vyšší odborná škola v Moravské Třebové, Univerzita obrany a Vojenský obor Fakulty tělovýchovy a sportu Univerzity Karlovy (VO FTVS UK).
- **Neformální vzdělávání**, které je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou jedinci zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Patří sem např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, řidičské kurzy, rekvalifikační kurzy, ale také krátkodobá školení a přednášky. V resortu obrany se jedná o kariérové a odborné kurzy, které jsou poskytovány resortními výcvikovými a vzdělávacími institucemi, ale i soukromými a veřejnými vzdělávacími institucemi nebo neziskovými organizacemi.
- **Informální učení**, které je chápáno jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině, ve volném čase. Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované. V resortu obrany je informální učení zčásti součástí systému přípravy, zejména v oblasti výchovy a výcviku. Patří sem i samostudium, kterému se voják věnuje ve svém osobním volnu.

¹⁶ OKP MO. *Bílá kniha o obraně ČR* [online], kapitola VI. Praha: OKP MO, 2011 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/plne-zneni-bile-knihy-o-obrane-55515/>

Při klasifikaci forem vzdělávání se často používá i členění na **institucionální vzdělávání**, poskytované vzdělávacími institucemi nebo zaměstnavatelem (organizační složkou, kde voják slouží), a **sebevzdělávání**, které závisí na vůli, zájmu a rozhodnutí studujícího a probíhá v jeho osobním volnu nebo v pracovním procesu.

Příprava vojenského personálu ozbrojených sil zahrnuje tři složky – výchovu, vzdělávání a výcvik, jejichž účelem je rozvoj osobnostních a odborných kvalit každého jedince. Jedná se o formování jedince směrem k co nejlepšímu výkonu jeho profese, jak z hlediska obecných, tak i odborných požadavků po celou dobu služebního poměru na všech pozicích v rámci své vojenské kariéry. Zjednodušené obecné schéma systému přípravy vojenského personálu znázorňuje následující obrázek.



Obrázek: Komponenty přípravy personálu

Bílá kniha o obraně ČR, str. 84

2.2. Vzdělávání v ozbrojených silách

Příslušníkem ozbrojených sil se jedinec stává okamžikem přijetí do služebního poměru, který je časově omezen – vojenské povolání není povoláním celoživotním. Resort obrany se podílí na formálním vzdělávání a poskytuje neformální vzdělávání pro příslušníky ozbrojených sil ČR jen po dobu jejich služebního poměru. Je nutno znovu zdůraznit, že příprava příslušníka ozbrojených sil k výkonu služby a k plnění úkolů na služebním místě kde je zařazen, obsahuje kromě vzdělávání i formování jeho osobnostních a odborných kvalit, čehož se dosahuje výchovou a výcvikem. Jedná se o nedělitelný proces, ve kterém se jednotlivé složky (výchova, výcvik a vzdělávání) vzájemně prolínají a doplňují.

Výsledkem přípravy je vojenský profesionál, vzdělaný ve vojenství a speciálně připravený pro vojenskou praxi, plnící společensky významnou roli při zabezpečování obrany státu.

Do služebního poměru se voják povolává na dobu určitou v trvání 2 až 20 let, není-li dále stanoveno jinak; dobu trvání služebního poměru může služební orgán na základě písemného souhlasu vojáka prodloužit.

Zákon č. 221/199 Sb., §5, odst 4.

Systém přípravy příslušníků ozbrojených sil ve svém celku umožňuje budovat a udržovat požadovanou **kvalifikační strukturu personálu**. Kvalifikační struktura je vyjádřena kvalifikačními předpoklady a kvalifikačními požadavky na každé systemizované místo ve struktuře ozbrojených sil. Přitom:¹⁷

- **kvalifikačním předpokladem** rozumíme dosažení požadované úrovně vzdělání, které je pro dané systemizované místo předepsáno a které je poskytováno institucionálně v systému formálního vzdělávání.
- **kvalifikačním požadavkem** rozumíme soubor specifických kvalifikací a oprávnění, které jsou předepsány pro výkon dané funkce a které vytváří předpoklady, že příslušník ozbrojených sil bude při výkonu funkce disponovat potřebnými znalostmi, dovednostmi a návyky.

Zatímco kvalifikační předpoklad lze splnit v kterékoli etapě života nebo služební kariéry ve školách různých typů, kvalifikační požadavky lze ve své většině splnit pouze ve výcvikových a školících zařízeních resortu obrany, případně v zahraničních zařízeních podobného charakteru.

Pro naplnění nebo zvýšení kvalifikačních předpokladů je nutno vystudovat:

- Univerzitu obrany, případně VO FTVS UK v základním nebo rozšiřujícím studiu se získáním vysokoškolského nebo vědeckého titulu v případech, že je to v zájmu ozbrojených sil;
- jinou státní, veřejnou nebo soukromou vysokou nebo střední školu, na kterou je voják vyslán v případě, že je to v zájmu ozbrojených sil;
- zahraniční školu univerzitního typu, na kterou je voják vyslán v případě, že je to v zájmu ozbrojených sil;
- státní, veřejnou nebo soukromou vysokou nebo střední školu, kterou voják ve služebním poměru studuje v osobním volnu, přičemž to formálně není v zájmu ozbrojených sil;

¹⁷ Podle Koncepce přípravy personálu resortu MO, na roky 2012 – 2018

- střední vojenskou školu nebo vyšší odbornou vojenskou školu v Moravské Třebové, na kterou je voják vyslán v případě, že je to v zájmu ozbrojených sil.

Příprava vojenského personálu k naplnění kvalifikačních požadavků se zpravidla realizuje formou **profesních kurzů**, tzn. kombinací výcvikových, kvalifikačních a kariérových kurzů a odborných školení, určených k udělení hodnosti v příslušném hodnostním sboru, následně pak pro průchod kariérou v rámci daných hodnostních sborů a zároveň k získání oprávnění pro výkon pracovní pozice na konkrétním systemizovaném místě. Jedná se o kurzy, které poskytují **profesní přípravu**, jak je to uvedeno v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Základní druhy profesní přípravy vojáků ozbrojených sil ČR

Druh přípravy	Cíl přípravy	Poskytovatelská instituce
Základní příprava	Vytvoření a formování základních vědomostí, dovedností a návyků společných pro všechny vojáky bez rozdílu hodnosti a služebního místa.	VeV-VA Vyškov
Odborná příprava	Získání oprávnění k výkonu funkce na konkrétním systemizovaném místě. Součástí odborné přípravy je i specializační příprava k získání specifické dovednosti.	VeV-VA Vyškov UO Brno Zahraniční instituce
Kariérová příprava	Získání kompetence požadované pro vojáky příslušného hodnostního sboru bez rozdílu vojenských odborností, ke splnění podmínek přípravy nutných k postupu v kariéře do vyšších pozic v hierarchické struktuře vojenských hodností.	VeV-VA Vyškov UO Brno Zahraniční vzdělávací instituce
Účelová příprava	Příprava k plnění specifického úkolu, například příprava k výkonu funkcí ve vojenských operacích nebo mezinárodních strukturách.	Vojenské útvary, VeV-VA Vyškov, UO Brno.

Profesní příprava je chápána jako soubor výcvikových a vzdělávacích aktivit, jejichž absolvováním voják ve služebním poměru splní kvalifikační požadavky pro výkon služby v rámci hodnostního sboru na konkrétním služebním místě, ale také pro plnění specifického služebního úkolu. Obsah a charakteristiku profesní přípravy popisuje tabulka č. 3. Součástí profesní přípravy z tohoto hlediska je i **jazyková příprava**.

Proces profesní přípravy v resortu obrany je cílený a kontinuální. Každý voják má svůj vlastní profesní vývoj, který se odvíjí od jeho osobnostních předpokladů, a zejména od prokázaných výsledků práce na jednotlivých služebních místech, kterými v rámci individuálního kariérního postupu prochází. Tento kariérní

postup je závislý především na zájmu a iniciativě jednotlivce. Voják musí řádně plnit služební povinnosti, věnovat se osobnímu rozvoji (sebevzdělávání) a pokud je kladně hodnocen, může být následně vyslán do kariérových a dalších kurzů (institucionální vzdělávání).

Při hodnocení typické kariéry důstojníka shledáme, že velkou část služebního poměru stráví přípravou na bojové nasazení – výcvikem nebo vzděláváním. Společnost to v době, kdy není aktivně nasazen ve vojenských operacích, očekává a akceptuje. Lze tedy konstatovat, že vzdělávání a všestranný osobní rozvoj každého vojáka staví vojenské povolání zejména v hodnostním sboru důstojníků, ve srovnání s jinými, do unikátní pozice. V tom spočívá i jeho atraktivita na trhu práce. Tato skutečnost se bohužel v našich podmínkách málo zdůrazňuje.

2.3. Profesní příprava vyšších důstojníků

Vyšší důstojníci jsou v ozbrojených silách zpravidla na vedoucích funkcích, nebo pracují v týmech (štábech), které připravují podklady pro rozhodnutí na operační nebo strategické úrovni velení a řízení. Očekává se, že mají za sebou odpovídající praxi, mají už určitý profesní i životní nadhled, jsou osobnostně vyzrálí a jsou odborníky v oblasti, ve které působí. Čím vyšší hodnost a pracovní pozice, tím je od důstojníků požadován širší záběr jejich práce až do té míry, že se úzké odborné zaměření postupně vytrácí a stávají se z nich více méně univerzální důstojníci. Tito pak musí být schopni zvládnout větší různorodost činnosti organizačního celku nebo oblasti, kterou řídí.

Vyšší důstojníci by při plnění úkolů ve vojenské operaci měli být schopni plnit celé spektrum úkolů, ve všech typech operací – od řešení krizí způsobených živelními pohromami nebo průmyslovými haváriemi, až po ozbrojený konflikt vysoké intenzity. Podobně je to i při plnění úkolů v mírovém životě. Vysoká variabilita možných činností armády vyžaduje, aby důstojníci, bez ohledu na to, zda vykonávají velitelské, štábní či technické funkce, byli schopni flexibilně reagovat na situaci a přijímat adekvátní, mnohdy nestandardní rozhodnutí. Obsah přípravy vyšších důstojníků tedy nemůže být omezen pouze na praktické plnění předpokládaných úkolů. Vyšší důstojníci by měli být schopni koncepčního myšlení, a to v jakékoliv situaci, která může nastat, bez ohledu na to, zda má standardní nebo nestandardní charakter. Je také nutné, aby budoucí vysoce

postavení velitelé byli připraveni nést odpovědnost za možné fatální důsledky svých rozhodnutí.

Ozbrojené síly ČR působí ve vojenských operacích v multinárodním prostředí. Samozřejmým požadavkem je tedy schopnost komunikace v anglickém jazyce. To je i důvod, proč Bílá kniha o obraně ČR z r. 2011 uvádí, že „Příslušníci sboru vyšších důstojníků a generálů musejí dosahovat jazykových znalostí na úrovni SLP 3333“¹⁸. Tento v praxi často nedoceňovaný a dokonce kritizovaný požadavek, který zatím nikde není legislativně zakotven¹⁹, je nutno brát jako ideální stav, pro který musí každý jednotlivec, pokud se chce dál ve služebním poměru rozvíjet, udělat maximum. O tom, že je nutno letitý problém jazykové připravenosti vyšších důstojníků razantně řešit, svědčí i skutečnost, že tento požadavek plní pouze 31% z nich. Celých 25 % vyšších důstojníků prokazuje znalost anglického jazyka pouze na stupni 1 nebo žádnou²⁰.

Jak už bylo zmíněno, vyšší důstojníci v hodnosti plukovníka a generálové by měli být schopni vykonávat většinu funkcí manažerského nebo štábního charakteru bez ohledu na původní odbornost a bez ohledu na to, zda jejich dosavadní praxe měla velitelský, štábní nebo pedagogický charakter. Tomu je přizpůsobena i náplň kariérových kurzů organizovaných CBVSS.

Příprava v kariérových kurzech pro vyšší důstojníky navazuje na rozvoj specifické kompetence k velení a řízení na daném stupni vojenské organizace, který je u důstojníků ve většině případů zahájen v rámci vysokoškolského studia na Univerzitě obrany. Zde, v součinnosti s Velitelstvím výcviku – Vojenskou Akademií ve Vyškově, získává potřebné základní znalosti a dovednosti. Kromě znalostí a dovedností, které postupně rozvíjí svou praxí a formálním a neformálním vzděláváním, získává i nezbytné kompetence: kompetence k rozhodování; kompetence nést odpovědnost; kompetence k řešení problému; kompetence k adaptabilitě a flexibilitě; kompetence k vedení lidí; osobní a sociální kompetence. U kurzů generálního štábu to musí být především kompetence vztahující se k působení na strategické úrovni řízení.

¹⁸ Ref. 1, str. 87

¹⁹ V RMO č. 8/2010 je ve znění RMO č. 29/2015 Věstníku (7.novela) uveden pouze požadavek na úroveň 2,2,2,2 – což představuje legislativní zakotvení, nicméně odlišné od představ, uvedených v BKO.

²⁰ Agentura personalistiky Armády České republiky, Statistická ročenka 2015

Při bližším pohledu na seznam kompetencí, které mají být v kurzech rozvíjeny, je zřejmé, že hlavním nástrojem k naplnění tohoto cíle bude především správná volba didaktických metod, metodika jejich uplatnění a hledání inovativních pedagogických přístupů, podpořených uvědomělým a aktivním přístupem účastníků kurzů. Tento přístup by měl být založen na činnostním, kooperativním a projektovém učení a na propojování informací se životními a profesními zkušenostmi. To vše je současně velká výzva pro vyučující, kteří by měli být vzdělaní v oblasti pedagogiky a andragogiky, ale především by měli kromě hlubokých vědomostí mít bohaté praktické zkušenosti z práce na operačním a strategickém stupni velení a řízení. Měli by být schopni předávat potřebné vědomosti a posuzovat a korigovat znalosti prezentované účastníky kurzu. Musí umět diferencovat obsah vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny podle potřeb vyplývajících zejména z úrovně jejich pracovní pozice. To přináší i požadavek na schopnost vyučujících přistupovat individuálně k jednotlivým účastníkům kurzu. Plán studia proto musí zahrnovat poměrně velký počet praktických cvičení a případových studií, které nutí účastníky kurzů k hledání optimálních řešení a přijímání rozhodnutí, která musí obhájit, a tím k aktivní účasti na výuce.

V neposlední řadě nelze zapomínat, že ve vzdělávání vyšších důstojníků jde také o to, aby se při účasti v jednotlivých vzdělávacích aktivitách rozvíjela nejen vědomostní složka pracovních kompetencí, ale také složka postojová. Toho se dosahuje především ve formálních i neformálních diskuzích. Je nutno si uvědomit, že v kurzu se setkávají důstojníci s různou odborností a předchozí praxí a výměna zkušeností a poznatků rozšiřuje všeobecný a odborný přehled účastníků kurzů mnohdy daleko více, než standardní přednášky.

Plány studia vojenských kariérových kurzů musí počítat s významným zapojením externích odborníků z praxe, kteří účastníky kurzů orientují, ale i motivují. Tito odborníci přinášejí nejnovější poznatky z praxe a jsou nezastupitelní ve výuce vojensko-odborných témat. Součástí přípravy musí být i exkurze u vojenských útvarů a zařízení resortu MO, na velitelstvích AČR, a v případě Kurzu generálního štábu (KGŠ) i na velitelstvích NATO a jeho vzdělávacích institucích.

2.4. Kariérové kurzy a kariérní řád

Kariérové kurzy jsou prostředkem pro naplnění požadavků kariérního řádu, který je nutno chápat jako ucelený soubor pravidel pro vojenský personál ozbrojených

sil, umožňující jejich růst a postup na kariérním žebříčku při splnění přesně stanovených předpokladů – vzdělání, věk, praxe, odbornost, kvalita dosavadního výkonu funkce apod. Základní rámec pro tato pravidla tvoří aktuální znění zákona č. 221/199 Sb., o vojácích z povolání a další právní předpisy ČR a vnitřní předpisy resortu MO.

Propojení přípravy s řízením kariér znamená přípravu vojáka na budoucí služební zařazení. V průběhu výkonu služby na konkrétním systemizovaném místě má voják možnost připravovat se pro služební zařazení na jiné systemizované místo. Voják je na ně zařazen až po splnění stanovených kvalifikačních požadavků.

Bílá kniha o obraně ČR (2011), čl. 6.29

Kariérní řád přináší pravidla pro nastavení nového způsobu odměňování vojáků z povolání v systému hodnost – funkce – plat. To vyžaduje změny v doposud praktikovaném způsobu přípravy podkladů pro tvorbu tabulek počtů, popisů služebních míst, kvalifikačních předpokladů a požadavků. Služební místa jsou napříč ozbrojenými silami ČR standardizována tak, aby bylo zajištěno, že lidé jmenovaní do určité hodnosti, musí splňovat stejné požadavky. Je často oprávněně poukazováno na to, že je stále ještě hodně případů, že hodnosti nejsou adekvátně přiřazeny služebnímu místu a že požadavky na vojáky ve stejné hodnosti nejsou v celém resortu srovnatelné.

Dá se říci, že v zavádění kariérního řádu a s ním spojeného systému profesního vzdělávání je v polovině roku 2017 resort obrany stále ještě na začátku. Dosavadní praxe výběru důstojníků ke studiu v kariérových kurzech a jejich zpětného zařazení na nová služební místa ve struktuře ozbrojených sil potvrdila nezbytnost:

- **účelné a vyvážené systemizace funkcí ve struktuře ozbrojených sil** – tj. musí být provedena katalogizace služebního místa, zpracován katalog činností charakteristických pro jednotlivé hodnosti. To umožní, aby vojáci ve stejné hodnosti za stejný plat splňovali takřka shodné obecné předpoklady a požadavky;
- **dodržení pravidla střídání funkcí** – tj. aby vojáci v průběhu své aktivní kariéry smysluplně vystřídalí funkce ve velitelské, štábní, případně pedagogicko-vědecké linii (s přihlédnutím ke specifiku speciálních odborností);
- **efektivita vynakládaných investic do vzdělání** – mimo jiné, nevysílat do kurzů vojáka bez záměru jeho ustanovení na služební místo, kde je

stanoven odpovídající kvalifikační požadavek, nevysílat neperspektivního jedince;

- **stanovování objektivních pravidel pro výběrová řízení a jejich spravedlivého uplatňování** – kromě jiného to znamená, že komise vybírá jen z těch kandidátů, kteří splňují všechny předpoklady pro povýšení a obsazení daného služebního místa a jsou podle zadaných kritérií vygenerováni personálním informačním systémem ISSP (Informační systém o službě a personálu) po uplynutí doby výkonu služby v hodnosti;
- **objektivně a korektně zpracovaného služebního hodnocení** – tj. obsah a závěr hodnotitelem komplexně a nestranně zpracovaného služebního hodnocení rozhoduje o další kariérní dráze vojáka a dokonce o jeho profesní existenci;
- **výběru důstojníků, kteří mají požadované jazykové znalosti** - tj. pro studium v kurzech generálního štábu na úrovni SLP 3333 (podle STANAG 6001) a pro studium v kurzech pro vyšší důstojníky SLP 2222.

Při formování optimálního systému profesní přípravy důstojníků je možné se inspirovat zkušenostmi zemí spojenců, ale rovněž i historickými zkušenostmi, které jsme získali při přípravě důstojníků v československé a české armádě od roku 1918. Tradice, které se po léta existence samostatného státu vyvíjely, bezděky ovlivňují naše myšlení a jsou zdrojem nezaměnitelných národních specifik, formujících systém personální práce i systém vzdělávání. I proto by se neměly ignorovat nebo dokonce potlačovat.

2.5. Použitá literatura

Agentura personalistiky Armády České republiky, Statistická ročenka 2015.

Ministerstvo obrany. *Koncepce přípravy personálu resortu MO, na roky 2012 – 2018.*

Ministerstvo obrany. V RMO č. 8/2010 je uveden pouze požadavek na úroveň 2,2,2,2 – což představuje legislativní zakotvení, nicméně odlišné od představ, uvedených v BKO.

Ministerstvo obrany. Zásady tvorby systemizovaných míst. *Rozkaz ministra obrany č. 8/2010* ve znění RMO č. 29/2015 Věstníku (7.novela).

3. PŘÍPRAVA DŮSTOJNÍKŮ ČESKOSLOVENSKÉ A ČESKÉ ARMÁDY V HISTORICKÝCH SOUVISLOSTECH

V dějinách československé a české armády lze identifikovat tři základní etapy, ve kterých dochází k zásadním změnám v přípravě velitelského sboru a důstojníků. Je to vznik samostatného Československa v roce 1918, převzetí moci komunisty v roce 1948 a návrat Československa k demokratickým hodnotám v listopadu 1989 spolu s následným rozpadem Československa. Každá z těchto period má svá specifika a i v jejich průběhu byla řada událostí, které zásadním způsobem ovlivňovaly koncepci vojenského vzdělávání. Zvláště dynamický vývoj byl po roce 1989, a zejména po roce 1993. Dochází k rozdělení Československa a tím i ke snížení počtu a změně struktury ozbrojených sil. V roce 1999 následuje vstup České republiky do NATO a od roku 2005 plná profesionalizace AČR. To byly nejvýznamnější mezníky, které zásadním způsobem změnily obrannou politiku státu a charakter ozbrojených sil s výrazným dopadem na personál ozbrojených sil.

Armáda nově vzniklé Československé republiky byla od roku 1918 budována pod patronací Francie. Dokladem je i skutečnost, že prvním náčelníkem Generálního štábu byl Francouz, generál Pellé²¹. Systém vzdělávání a výcviku byl vybudován po vzoru francouzské armády, která byla tehdy považována za jednu z nejvyspělejších v Evropě. Přípravu důstojníků pro vyšší štáby zajišťoval zpočátku Kurs pro výchovu důstojníků generálního štábu, jenž vznikl 1. září 1919. V roce 1921 vznikla v Praze *Válečná škola*, která měla charakter vysoké školy a byla určena pro výchovu československých důstojníků generálního štábu, a která byla označovaná jako „mladší sestra“ *Vysoké školy válečné v Paříži*.

Do systému vzdělávání byly začleněny další vojenské školy - *Vysoká intendantská škola*, po určitou dobu také *Vojenská inženýrská kolej*, které rovněž poskytovaly vysokoškolské vzdělání, a *Vojenská akademie v Hranicích*, která poskytovala tzv. vyšší vojenské vzdělání. Do systému přípravy důstojníků je nutno zahrnout i další vzdělávací instituce poskytující střední a nižší vojenské vzdělání²². K systému vojenských škol byly pro vzdělávání důstojníků přidruženy různé kurzy: velitelské

²¹ Maurice César Joseph Pellé byl náčelníkem Hlavního štábu branné moci Československé republiky od února do října 1919. Více z <http://www.vhu.cz/vyroci-narozeni-divizniho-generalmauricecesarajosepha-pelle/>

²² Podrobnější informace lze nalézt na <http://www.vhu.cz/vojenske-skolstvi-mezivalecneho-ceskoslovenska/> (Straka, K., Vojenské školství meziválečného Československa)

kurzy (pro vyšší velitele, velitele vojenských těles a oddílů, velitele setnin); odborné kurzy (pro důstojníky zbraní a služeb z povolání a v záloze) nebo kurzy pro důstojníky služeb z povolání (zdravotnictva, chemické, zbrojní a hospodářské služby).²³

Od roku 1921 byl v armádě pořádán Informační kurz pro generály a štábní důstojníky, který byl později přejmenován na Kurs pro vyšší velitele a jehož úkolem byla příprava frekventantů pro velení vyšším jednotkám. Absolvování kurzu bylo nezbytnou podmínkou pro povýšení do generálské hodnosti. Současně byla řada vyšších důstojníků vysílána ke studiu *Vysoké školy válečné v Paříži* a dalších francouzských škol. Velká pozornost byla přitom věnována výběru těch nejschopnějších důstojníků a zajištění vysoké úrovně jejich vstupních znalostí. Například v časopise *Vojenské rozhledy*, který začal vycházet v roce 1921, byla v příloze pravidelně zveřejňována „Přípravka pro válečnou školu“. Příprava důstojníků byla předmětem řady i dnes relevantních a motivujících příspěvků, které *Vojenské rozhledy* zveřejňovaly.²⁴

Po válce, již v červenci 1945 byla v Praze škola pro přípravu důstojníků na nejvyšší funkce obnovena s názvem *Vysoká škola vojenská*. Tentokrát organizačně zastřešovala tři relativně samostatné složky – *Vysokou školu válečnou*, *Kurz vyšších velitelů* a pro přípravu velitelů střední úrovně velení *Školu velitelskou*.

Politické změny, ke kterým došlo v únoru 1948, přerušily proces přípravy důstojníků budovaný na pilířích předválečných let a přinesly zásadní změnu systému a hlavně obsahu vzdělávání vojenského personálu, tentokrát podle sovětského vzoru. V této souvislosti už v létě 1948 došlo k odvolání důstojníků studujících na francouzských vojenských školách a byl zahájen dramatický proces výměny učitelů vysokých škol. *Vysoká škola vojenská* byla přejmenovaná na *Vysoké učení vojenské*. V srpnu 1951 vznikla v Praze *Vojenská akademie* a v Brně *Vojenská technická akademie*. Obě školy byly v roce 1958 sloučeny a sjednoceny v rámci *Vojenské akademie Antonína Zápotockého*, která byla dislokována v Brně. Jejím hlavní úkolem byla příprava velitelských a inženýrských kádrů pro armádu.

²³ Vojenský historický ústav, *Vojenské dějiny Československa III. Díl, Naše vojsko*, Praha 1987, str. 451

²⁴ Příkladem je článek brigádního generála Jindřicha Biruly, *Vyšší velitel, jeho osobnost a poslání*, který byl zveřejněn v 5. čísle ročníku 1938. Článek je dostupný z: <http://vojenskerozhledy.cz/selektivni-vyhledavani/kategorie-clanku/ruzne/vyssi-velitel>

Do praxe byla uvedena soustava kurzů – desetiměsíční vyšší akademický kurz, desetiměsíční akademické zdokonalovací kurzy, tři a pětíměsíční zdokonalovací kurzy a řada dalších krátkodobých kurzů dle potřeby vojsk.

Systém vysokoškolské přípravy se postupně ustálil na pětiletém nebo čtyřletém modelu vojensko-inženýrského studia doplněného i o dálkovou formu. Praxe a rostoucí nároky spojené s modernizací armády však ukázaly, že nejdůležitější a nejúčinnější formou je nadstavbové studium²⁵ zajišťující komplexní přípravu důstojníků, kteří prošli určitou praxí a byli předurčení pro zastávání vyšších velitelských a štábních funkcí²⁶. Ke studiu v kurzech byli vybíráni důstojníci ze štábů praporů a pluků s minimálně pětiletou praxí u vojsk. Studium bylo zaměřené na stupeň pluk, později na stupeň divize a vševojsková armáda. Vybraní důstojníci byli vysíláni ke studiu na zahraničních školách (Frunzeho akademie v Moskvě, Gagarinova vojenská letecká akademie v Moninu u Moskvy, ale i akademie v Německé demokratické republice a v Polsku). Příprava na nejvyšší velitelské funkce (velitel divize a výše) probíhala prakticky celou dobu výhradně studiem na (Vorošilovově) Vojenské akademii Generálního štábu Ozbrojených sil SSSR v Moskvě.

Systém přípravy vyšších důstojníků byl založen na kombinaci vysokoškolského studia a profesních kurzů. Kádrová práce v armádě byla po roce 1948 postavena na principech odbornosti, ale hlavně stranickosti. Splnění kvalifikačních předpokladů a požadavků stále získávalo většího významu, ale pro ustanovení na konkrétní služební místo nebylo vždy rozhodující – často se to řešilo ex post. Požadavek, aby důstojníci měli vysokoškolské vzdělání (po roce 1970) vedl často k paradoxní situaci. Na vedoucí místa byli ustanovováni „politicky spolehliví“ důstojníci s nižším vzděláním a hodností, než jejich podřízení. Pro postavení v hierarchii velení a řízení a tím i ve vojenské společenské struktuře bylo rozhodující služební místo, ne vojenská hodnost. Došlo k degradaci významu vojenské hodnosti a deformaci organizační kultury, s čímž se částečně potýkáme do současnosti²⁷.

Po roce 1990 dochází k zásadním změnám v celé společnosti, a rovněž tak i v armádě. Postupně dochází ke změnám orientace bezpečnostní politiky státu

²⁵ Jednalo se o studium nad rámec základního vysokoškolského vzdělávání organizovaného formou různých vševojskových i odborných kurzů.

²⁶ Velitelé pro výkon velitelských funkcí na nejnižší stupně velení byli připravováni na vyšším učilišti ve Vyškově.

²⁷ Zákon č. 221/1999, o vojácích z povolání, stále připouští institut dobrovolného snižování vojenské hodnosti.

a následně jsou přijímána opatření, která mají za následek změnu poslání a charakteru armády. Kromě snahy o odpolitizování a zavádění nových demokratických principů jejího řízení, dochází k postupnému snižování početních stavů, reorganizacím a tím i nestabilitě personálního systému. To nemohlo nepoznamenat i systém přípravy personálu ve všech jeho aspektech. Hledal se nový model vzdělávání a kariérové přípravy vojáků, zároveň se otevřely možnosti studia na zahraničních školách v USA, Francii, Velké Británii, SRN a dalších zemích. V roce 1991 byli staženi důstojníci studující na sovětských školách, včetně Vojenské akademie Generálního štábu Ozbrojených sil SSSR.²⁸

Systém vojenského školství a přípravy personálu byl měněn postupně, bez výrazných šoků. To má jak kladné, tak i negativní důsledky. Byla a dosud je zachována určitá kontinuita, ale zároveň zakonzervovány i některé negativní aspekty, mezi které patří zejména až doposud přetrvávající organizační roztržistěnost systému řízení přípravy personálu. V resortu obrany stále neexistuje složka, která by celý systém přípravy komplexně završovala, čímž často dochází k nejednotnému a nekoordinovanému řízení vzdělávání a výcviku (včetně koncepčního).

Rozpad Československa v roce 1993 přináší mimo jiné nutnost řešit vysokoškolskou přípravu důstojníků ve vojenských odbornostech, jejichž příprava probíhala ve vysokých vojenských školách dislokovaných na Slovensku. Jejich přípravu bez větších problémů převzala *Vysoká vojenská škola pozemního vojska ve Vyškově (VVŠ PV) a Vojenská akademie v Brně (VA)*.

K 1. 7. 1996 byla zřízená *Vojenská akademie ve Vyškově*, jako resortní odborná škola v podřízenosti Náčelníka generálního štábu. Vzniká tak odborné školicí zařízení k přípravě důstojníků a praporčíků, které se hlásí k tradicím prvorepublikové Vojenské akademie v Hranicích na Moravě.

V oblasti kariérového vzdělávání vyšších důstojníků vznikl koncept tří jednoročních akademických kurzů – akademický kurz, vyšší akademický kurz a akademický kurz generálního štábu. Důstojníci štábů všech stupňů velení se připravovali v účelových štábních kurzech. Postupně se systém kariérního vzdělávání ustálil ve třístupňové struktuře. Byl tvořen akademickým kurzem připravujícím důstojníky pro velitelské funkce na stupni prapor, pro velitelské štábní a odborné funkce na stupni brigáda a pro některé specifické funkce na vyšších stupních. Vyšší akademický kurz generálního štábu připravoval

²⁸ Důstojníci, kteří byli staženi ze škol v SSSR, pak ukončili své studium na Vojenské akademii v Brně.

důstojníky pro práci na velitelských, štábních a odborných funkcích na stupni svaz a pro práci na strategické úrovni řízení. Po jeho absolvování dostali absolventi tradiční označení důstojník generálního štábu (gšt. za hodností). Všechny kariérní kurzy trvaly 11 měsíců, přičemž stěžejními předměty byla taktika a operační umění, plánovací proces, velení vojskům, štábní práce a zejména u kurzu generálního štábu i bezpečnostní politika.

V roce 2004 dochází ke sloučení tří vojenských vysokých škol (Vojenské akademie v Brně, Vysoké vojenské školy Pozemního vojska ve Vyškově, Vojenské lékařské akademie v Hradci Králové) v jedinou Univerzitu obrany (UO) v Brně, jejíž lékařská fakulta zůstala v Hradci Králové. V této souvislosti prošel po roce 2004 řadou změn i systém přípravy vyšších důstojníků, který byl na UO organizován. Důstojníci vesměs nastupují do kurzů ze svých služebních míst u útvarů, na dobu maximálně 11 měsíců.

Kurz pro vyšší důstojníky, který byl organizován z počátku na Fakultě velitelské a štábní UO, později u Ústavu operačně-taktických studií UO v Brně, následně Ústavu strategických a obranných studií a od roku 2008 na Katedře celoživotního vzdělávání UO, byl podmínkou pro povýšení do hodnostního sboru vyšších důstojníků, v hodnostech major až plukovník. Kurz, v trvání 10 měsíců, byl společný pro všechny odbornosti. Cílem bylo připravit důstojníka – manažera na střední úrovni řízení, se všeobecným rozhledem, tvůrčím myšlením, analytickými schopnostmi a dovednostmi, se schopnostmi orientovat se v současném společensko-politickém, vojensko-ekonomickém a vojenském dění. Kurz připravoval vojáky s dosaženým nejméně vysokoškolským vzděláním v magisterském studijním programu k výkonu služby na systemizovaných místech se stanovenou hodností v hodnostním sboru vyšších důstojníků s výjimkou vybraných systemizovaných míst se stanovenou hodností plukovníka. Podmínkou pro vyslání do kurzu bylo dosažení hodnosti kapitána.

Kurz generálního štábu připravoval vojáky s dosaženým nejméně vysokoškolským vzděláním v magisterském studijním programu k výkonu služby na systemizovaných místech se stanovenou hodností v hodnostním sboru generálů a vybraných místech vrcholového managementu v resortu Ministerstva obrany se stanovenou hodností plukovník. Cílem kurzu bylo připravit vysoce kvalifikovaného důstojníka – vrcholového manažera se všeobecným rozhledem, tvůrčím myšlením, analytickými schopnostmi a dovednostmi, včetně schopnosti rozhodovat a orientovat se v současném společensko-politickém, vojensko-ekonomickém a vojenském dění ve státě i v rámci mezinárodního prostředí.

Doba přípravy v kurzu byla zpravidla 10 měsíců při denní formě studia nebo 15 měsíců při kombinované formě studia. Podmínkou pro vyslání do kurzu bylo dosažení hodnosti podplukovníka. Absolventům kurzu se přiznával titul důstojník generálního štábu, který se uváděl a uvádí za vojenskou hodností ve zkratce gšt.²⁹ Absolvent kurzu současně získal manažerské vzdělání pro pracovníky ve veřejné správě³⁰.

Pro doplnění celkového obrazu o systému profesních kurzů je nutné zmínit i důstojnický kurz, který byl organizován v trvání 7 měsíců na Vojenské akademii ve Vyškově. Připravoval vojáky s dosaženým nejméně vysokoškolským vzděláním v bakalářském studijním programu k výkonu služby na systemizovaných místech v hodnostním sboru nižších důstojníků. Vojáci, kteří studovali v prezenčním studiu na vojenských vysokých školách, absolvovali důstojnický kurz již v průběhu studia.

Kariérové kurzy ve všech etapách vývoje sloužily a doposud slouží k naplnění základního kvalifikačního požadavku, tedy k získání vojenských znalostí a dovedností, nezbytných pro výkon služby na systemizovaném místě (od 1. 7. 2015 již jen „služebním místě“), předepsaném pro vojáka příslušné hodnosti.

Systém a obsah vzdělávání důstojnického sboru byl vždy provázán s obrannou politikou státu, která vycházela z politiky vládnoucího režimu. Vývoj byl složitý a nelze jej stručně charakterizovat. Období první republiky bylo typické snahou o nepochitnost ozbrojených sil s určitými rysy demokracie. Krátké období let 1945 – 1948 lze charakterizovat jako snahu o návrat k tradicím první republiky, avšak poznamenanou zkušenostmi z proběhnuvší války. Totalitní režim padesátých až osmdesátých let minulého století znamenal výstavbu relativně silných ozbrojených sil, jako součásti Varšavské smlouvy, na ideologickém základě a po vzoru SSSR. Období po roce 1990 znamenalo odpoutání se od totalitní minulosti, hledání ztracené identity a formování ozbrojených sil, které by byly součástí uskupení demokratických států.

Při pohledu na ozbrojené síly za posledních téměř 100 let lze v oblasti vzdělávání důstojnického sboru vypořovat některé tendence, které výrazně poznamenaly kulturu chování a myšlení důstojnického sboru s přesahem až do současnosti. Je

²⁹ Tento titul se přiznával i absolventům zahraničních kurzů, které byly srovnatelné s vojenským kariérovým kurzem Generálního štábu.

³⁰ Podle „Pravidel, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády ČR“, schválených usnesením vlády ČR č. 1028 ze dne 10. 10. 2001 a usnesením BRS č. 14 ze dne 16. 11. 2014.

nutno zdůraznit, že systém a obsah vzdělávání a výcviku byl vždy provázán s dobovými potřebami společnosti.

Období bezprostředně po vzniku samostatného Československa a začátků výstavby samostatné armády bylo charakteristické odpoutáním se od rakousko-uherských tradic a úzkou vazbou na francouzskou armádu. Vojenská teorie, jejíž vývoj byl soustředěn ve Vojenském ústavu vědeckém, se zaměřila především na studium poznatků a zkušenosti z poslední války a francouzské vojenské teorie. Příprava důstojnického sboru byla zaměřena na budování novodobých tradic samostatného nezávislého státu a výchovu velitelů. Menší pozornost byla věnována studiu důsledků nových technologií na vojenství.

Během období totalitního režimu od roku 1948 do roku 1989, v oblasti přípravy důstojnického sboru, lze vyzorovat několik etap. Padesátá léta byla poznamenána personálními čistkami a odmítáním tradic první republiky a rovněž zkušeností západního odboje. Armádu nuceně opustila řada předních odborníků, aby je nahradily tzv. dělnické kádry, bez jakékoli předchozí vojenské praxe a odpovídajícího vzdělání. Obsah výuky ve vojenských školách kopíroval nebo nekriticky přebíral sovětskou teorii a zkušenosti. Přestože veškerá výuka měla ideologický podtext, vyrůstali zde, zejména ve Vojenské technické akademii (pozdější VA AZ a VA v Brně) uznávaní odborníci v oblasti strojírenství, konstrukce zbraní a dalších technických oborů. Hlavním cílem výuky byla především příprava pro praxi a velká pozornost byla věnována praktickému ovládnutí bojové techniky a materiálu. Významným předělem byl rok 1968. V následujícím období tzv. normalizace znovu nuceně z armády i vojenských škol odešla řada předních odborníků, čímž došlo k poklesu kvality výuky.

Období po roce 1990 bylo obdobím hledání. Vojenské školy připravovaly velitele a ostatní vojenské odborníky, které z důvodů permanentních reorganizací později armáda nepotřebovala, nebo jen v minimálním rozsahu. Kromě toho se vysoké vojenské školy přizpůsobily vysokoškolskému zákonu³¹. Tímto zákonem se vojenské vysoké školy staly součástí vysokoškolského systému v ČSFR a zároveň přestala platit některá pravidla, která byla specifická pro vojenské školství. Jak ukázala praxe, tento zákon nevzal do úvahy specifika vojenských škol, s čímž se v některých oblastech potýkáme do současnosti. Pochopitelná porevoluční snaha o sblížení vojenských škol s civilními vedla k zavedení pravidel, která sice odpovídala demokratizačnímu procesu ve společnosti, ale ve

³¹ Zákon č. 172/1990 Sb., o vysokých školách, který byl nahrazen zákonem č. 111/1998 Sb.

vojenském školství byla cizí a v řadě oblastí deformovala snahu o profesní přípravu důstojnického sboru i zažité metody a formy řízení vojenských vysokých škol (rozsáhlé pravomoci akademického senátu, specifické postavení rektora a zároveň velitele apod.).

Ve snaze vyhovět akreditaci studijních programů a oborů se obsah výuky odpoutával od požadavků praxe a postupně se zaměřoval na vědní obory civilního zaměření. To vycházelo i z toho, že vojenské povolání již nebylo celoživotním a proto snaha poskytnout vzdělání, které lze využít v civilním životě po odchodu ze služebního poměru, byla pochopitelná. Příprava velitelů byla poznamenána hledáním jejich role v praxi vojsk. Převládá názor, že v tržní společnosti musí velitel být i ekonomem, proto byla velká pozornost věnována vědním oborům ekonomického zaměření. Je nutno zdůraznit, že tento názor měl svoje opodstatnění. Permanentní reorganizace armády znamenaly i ekonomické ztráty a tehdy proklamovaná snaha o liberalizaci a hospodářskou samostatnost vojenských organizačních celků vyžadovala po velitelích ekonomicky efektivní a právně obhajitelná rozhodnutí.

Za posledních zhruba 5 let se situace změnila. Snahy o transparentnost akviziční politiky v jednotlivých segmentech státní správy vedly k centralizaci, která od roku 2013 vyvrcholila zavedením systému Státní pokladny.³² To vedlo k přísné centralizaci a výraznému omezení ekonomické samostatnosti všech statutárních orgánů (velitelů, náčelníků nebo ředitelů organizačních celků) v resortu MO.

Profesionalizace ozbrojených sil ČR v roce 2005 přinesla relativně nový požadavek. Ukázalo se, že čerstvě vyřazení a akademicky vzdělaní absolventi UO nebo důstojnického kurzu ve Vyškově přicházeli na velitelské pozice k jednotkám, které byly většinou tvořeny zkušenými profesionály. Najednou se ukázalo, že ekonomické zaměření studijního programu³³ budoucích velitelů je nepostačující. Tento poznatek vedl k rozsáhlé diskuzi v rámci pracovní skupiny na přípravu Bílé knihy o obraně ČR (2011).

Co lze z tohoto krátkého historického exkurzu pro dnešek vyvodit:

- v každé etapě vývoje armády byla profesnímu vzdělávání důstojníků, bez ohledu na politické zřízení, věnována velká pozornost. To zakládá tradici, na které je možné stavět i do budoucna;

³² Více na <http://www.statnipokladna.cz/cs/o-statni-pokladne>

³³ Od 1. 9. 2003 budoucí velitele připravovala Fakulta ekonomiky a managementu UO. K 1. 9. 2014. došlo k přejmenování na Fakultu vojenského leadershipu.

- roste význam vzdělávání k získání kvalifikačních požadavků (profesní příprava) při současném zachování významu vzdělávání k získání kvalifikačních předpokladů. Počet a variabilita vzdělávacích aktivit se v průběhu služebního poměru důstojníků zvyšují;
- v minulosti bylo vojenské povolání celoživotním a tomu byl přizpůsoben i systém vzdělávání. Kariéra důstojníka byla většinou profilovaná v jeho základní odbornosti;
- doba trvání vzdělávacích aktivit byla v minulosti delší než v současnosti. Přitom rozsah požadovaných vědomostí se v současnosti stále zvětšuje. Proto trend zkracování doby trvání kariérových kurzů může být kontraproduktivní. Jedním z řešení je zvýšení počtu kurzů (zkracování vzdělávacích cyklů), zavádění distančních forem vzdělávání a tlak na sebevzdělávání.

3.1. Použita literatura

BIRULA Jindřich, Jindřich, Vyšší velitel, jeho osobnost a poslání, *Vojenské rozhledy*, ročník 14, (5). Dostupné z: <http://vojenskerozhledy.cz/selektivni-vyhledavani/kategorie-clanku/ruzne/vyssi-velitel>

STRAKA, K., *Vojenské školství meziválečného Československa*, VHÚ Praha, dostupné z <http://www.vhu.cz/vojenske-skolstvi-mezivalecneho-ceskoslovenska>

Univerzita obrany: University of Defence. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - Vojenský historický ústav Praha, 2013. ISBN 978-80-7278-605-3.

Vojenský historický ústav, *Vojenské dějiny Československa III*. Díl, Naše vojsko, Praha 1987, str. 451.

VONDRÁŠEK, Václav, Sylvestr CHRASTIL a Martin MARKEL. *Dějiny Vojenské akademie v Brně 1951-2001*. Praha: Ministerstvo obrany ČR - Agentura vojenských informací a služeb, 2001. ISBN 80-7278-114-6.

VONDRÁŠEK, Václav, Sylvestr CHRASTIL a Martin MARKEL. *Vojenská akademie v Brně*. Praha: Ministerstvo obrany ČR - Agentura vojenských informací a služeb, 2005. ISBN 80-7278-287-8.

Zákon č. 172/1990 Sb., o vysokých školách.

4. SYSTÉM PROFESNÍ PŘÍPRAVY DŮSTOJNÍKŮ PO ROCE 2004

Rok 2004 byl v historii resortu obrany zlomový. Do realizační fáze vstoupila vládou schválená Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky.³⁴ Koncepce se dotkla i procesu přípravy personálu a struktury vzdělávacích a výcvikových institucí v resortu obrany. V návaznosti na tento dokument byla v roce 2005 vytvořena Koncepce vzdělávání personálu resortu MO, výstavby a rozvoje vojenského školství na roky 2006 – 2011, která zohlednila dvě zásadní změny, které následující období přineslo: profesionalizaci ozbrojených sil a reformu vojenského školství.

V létech 2009 – 2013 nepříznivý vývoj zdrojového rámce pro resort obrany vyvolal nutnost vyrovnat se s razantním snížením přidělených finančních zdrojů v rozpočtové kapitole Ministerstva obrany.³⁵ Ve srovnání s rokem 2008 došlo k výrazným rozpočtovým škrtnům ve všech oblastech činnosti resortu obrany a k naléhavé potřebě hledat zdroje úspor. Jednou z metod, jak tyto zdroje identifikovat, byla práce na zpracování Bílé knihy o obraně ČR. Oblast personálního managementu a v rámci něj i systému a procesu přípravy personálu byly podrobeny velmi intenzivní diskuzi a řadě analýz. Výsledný text Bílé knihy potvrdil cestu nastoupenou v roce 2005, a zároveň zvýraznil ty oblasti, které nebyly v praxi dotaženy do konce. Poprvé se strategický dokument tohoto významu díval na přípravu personálu komplexně, jak z hlediska jednotlivých komponentů (výchovy, výcviku a vzdělávání), tak i z institucionálního hlediska.³⁶ Další důležitou okolností byla nezbytnost důsledného provázání kariérního řádu s procesem vzdělávání vojenského personálu a rovněž nutnost některých změn v zaměření studia na UO. Tyto, a další myšlenky obsažené v Bílé knize, byly následně rozpracovány v Koncepci přípravy personálu resortu MO na roky 2012 – 2018 (dále jen Koncepce). Přestože Koncepce systémově řešila výše uvedené problémy, vytyčila i možnosti dosažení finančních úspor. Už méně se věnovala finančně náročným rozvojovým programům, které v době zpracování dokumentu nemohly být finančně pokryté.

³⁴ Dostupné z <http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/004.pdf>

³⁵ MINISTERSTVO OBRANY ČR, Resortní rozpočet, dostupné z <https://goo.gl/YnDWo7>

³⁶ V té době byly v platnosti dva na sobě nezávislé dokumenty: „Koncepce vzdělávání personálu resortu MO, výstavby a rozvoje vojenského školství na roky 2006 – 2011“ a „Koncepce výcviku příslušníků ozbrojených sil ČR, na období 2005 – 2012“.

Koncepce byla zpracovávána v době, kdy nebyla ujasněna struktura schopností, organizační struktura a ani počty ozbrojených sil od roku 2013. Předpokládalo se, že další rozpracování Koncepce bude možné až po stanovení jasných pravidel a ujasnění dalšího vývoje ozbrojených sil v průběhu roku 2012. I přes toto významné omezení byla Koncepce potřebným strategickým dokumentem, který rozváděl zásady stanovené Bílou knihou.

Profesní příprava byla do roku 2012 realizována formou:

- kariérové přípravy – pro naplnění základních kvalifikačních požadavků formou kariérových kurzů;
- odborné, speciální a specializační přípravy – pro naplnění odborných profesních požadavků formou odborných, specializačních a speciálních kurzů;
- účelové přípravy – pro naplnění zvláštních profesních požadavků formou účelových kurzů;
- jazykové přípravy – pro naplnění jazykových požadavků formou jazykových kurzů.

Záměrem zpracovatelů Koncepce byl další kvalitativní posun v oblastech, které byly v době jejího zpracování aktuální:

- dále přiblížit systém přípravy požadavkům praxe;
- zvýšit ve vojenských školách orientaci na vojenské předměty, sociální vědy a leadership;
- sladit kvalifikační požadavky se skutečnou potřebou;
- důsledněji provázet činnost škol a personální práci;
- zkvalitnit pedagogický a instruktorský sbor vojenských škol a výcvikových zařízení;
- zvýšit efektivitu systému přípravy i výcvikových a vzdělávacích zařízení;
- zkvalitnit materiálně technické základny vzdělávacích a výcvikových institucí;
- utlumit studijní obory některých málopočetných specializací a obory, které lze získat od civilních a zahraničních institucí;
- zvýšit využívání dostupných forem distančního vzdělávání.

4.1. Organizace kariérových kurzů do roku 2014

Pro výkon funkce na systemizovaných místech v hodnostním sboru nižších a vyšších důstojníků, resp. generálů byly podle Koncepce plánované tři druhy vojenských kariérových kurzů, jak je to vyjádřeno v tabulce č. 4.

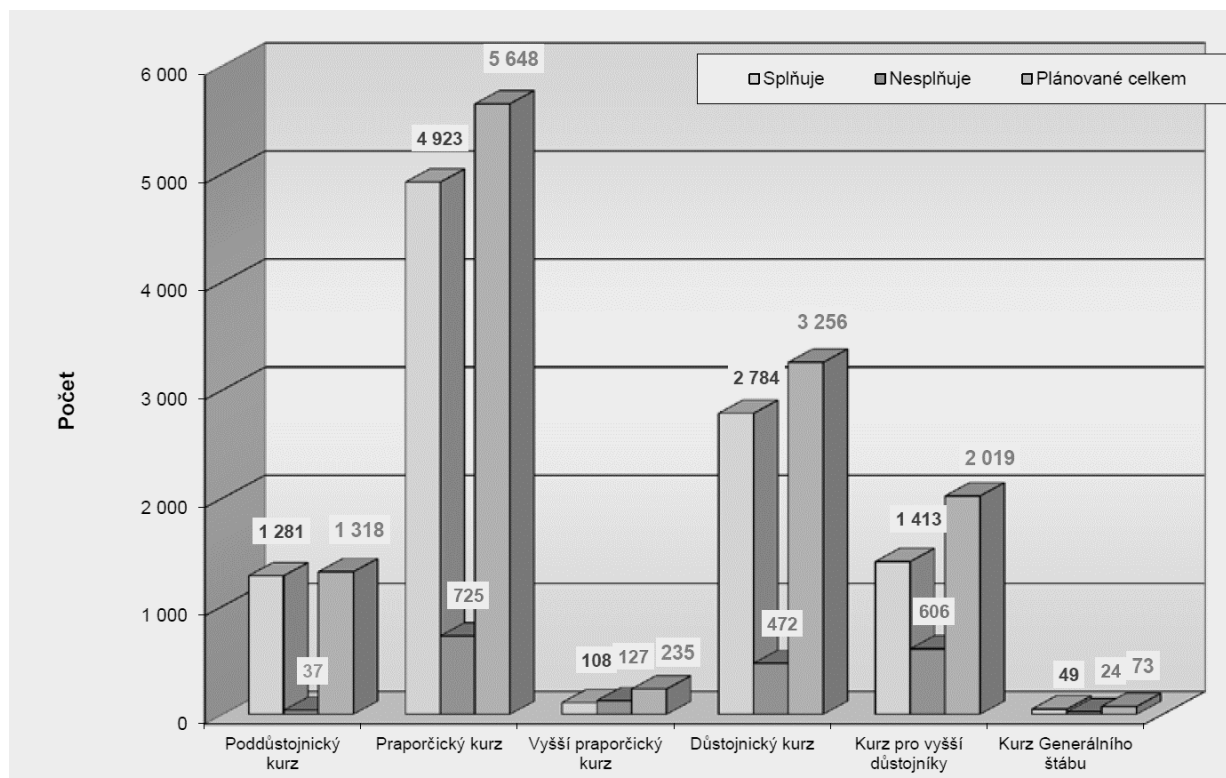
Tabulka č. 4: Přehled vojenských kariérových kurzů pro důstojníky platný do roku 2013.

Kód kval. požadavku	Druh kurzu	Délka
05	Důstojnický kurz	16 týdnů pro voj. zdravot. službu 36 týdnů pro VO FTVS UK 29 týdnů VeV-VA 16 týdnů pro UO
06	Kurz pro vyšší důstojníky*	18 týdnů prezenční na UO 40 týdnů kombinovaný na UO
07	Kurz generálního štábu*	40 týdnů na UO

Poznámka: * nebo ekvivalent zahraničního kurzu

Systém kurzů byl i tehdy v zásadě propojen s vojenskou hodností a zastávanou funkcí. V praxi bylo toto pravidlo často porušováno a vojáci byli na systemizovaná místa ustanovováni i při nesplnění předepsaných kvalifikačních požadavků. Svědčí o tom schéma na obrázku č. 1, které znázorňuje stav ke konci roku 2013. Zanedbalo se zejména vzdělávání střední generace, o čemž svědčí fakt, že 606 důstojníků s předepsaným kvalifikačním požadavkem s kódem 06 (kurz pro vyšší důstojníky) nemělo požadované vzdělání. Obdobná situace byla i v případě nižších důstojníků, kde požadované vzdělání nemělo 427 jednotlivců. Počet 24 důstojníků, kterým pro výkon funkce chyběl kurz generálního štábu tak hrozivě nevypadal.³⁷ Vzhledem k blížící se účinnosti novely zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání a připravovanému novému systému řízení kariér, bylo třeba začít tento problém řešit. Bylo zřejmé, že největší tíhu ponesou brněnská Univerzita obrany a Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově.

³⁷ Je potřeba zdůraznit, že kód 07 byl přiřazen jen k části služebních míst, s plánovanou hodností plukovník.



Obrázek č. 1: Porovnání splnění kvalifikačních požadavků na systemizovaném místě vojáků z povolání k 7. 1. 2014

Zdroj: Agentura personalistiky AČR, Statistická ročenka 2013

4.2. Organizace kariérových kurzů po roce 2014

Koncem roku 2013 se pod vedením CBVSS sešel tým pracovníků zainteresovaných složek resortu obrany, aby navrhl optimalizaci systému kariérového vzdělávání důstojníků pro další období, který by současně řešil i problém doškolení důstojníků, kteří nesplňovali kvalifikační požadavky.

Bylo nutné se zamyslet i nad obsahem a frekvencí kariérových kurzů. Bylo zřejmé, že mají-li být ozbrojené síly a celý resort obrany učící se organizací, jak to vyžaduje dynamika vývoje bezpečnostního a operačního prostředí a rovněž i zavádění moderních technologií, bude nutné překlenout neúměrně dlouhou dobu od absolvování důstojnického kurzu po kurz pro vyšší důstojníky, která v některých případech byla delší než 15 let, jak to znázorňuje obrázek č. 2.

Hodnost	Doba praxe	Úroveň funkcí	Kariérové vzdělání	Vzdělávací instituce
genmjr. – armádní gen.	?		Kurz generálního štábu	Univerzita obrany
brig. generál	?	vel. sil		
plukovník	6-10 let	vel. brigády		
podplukovník	6 let	velitel praporu	Kurz pro vyšší důstojníky	Univerzita obrany
major	5 let	NŠ praporu		
kapitán	5-6 let	velitel roty	Důstojnický kurz	VeV–VA
nadporučík	6 let	zástupce vel. roty		
poručík	2-3 roky	velitel čety		

Obrázek č. 2: Příklad kariéry důstojníka ozbrojených sil ČR v návaznosti na kariérové kurzy do roku 2014.

Pracovní celoresortní tým řízený tehdejšími řediteli CBVSS dospěl k názoru, že jednotlivé kurzy na sebe ne vždy obsahově navazovaly – docházelo buď k opakování tématiky přednášené v nižším kurzu, nebo naopak, byla přednášena látka, pro kterou studenti nebyli dostatečně teoreticky připraveni dřívějším studiem.

Dalším problémem byla skutečnost, že část zahraničních kurzů nebyla (a stále není) svým zaměřením a obsahem kompatibilní s kurzy domácími. Tento stav vedl k rozdílnosti úrovně výstupů z učení absolventů zahraničních kurzů a absolventů vojenských kariérových kurzů uskutečňovaných v České republice.

Podrobnou analýzou organizace kariérových kurzů byly identifikovány další problémy, které bylo třeba v oblasti kariérové přípravy řešit³⁸:

- uvedený deficit v naplňování kvalifikačních požadavků nebylo možné při zachování tehdejších kapacitních možností UO odstranit ani za dobu deseti let. Podobná situace byla i u VeV–VA při organizování důstojnického kurzu;

³⁸ Němeček, V., Mičánek, F., Kolkus, J., Příprava personálu rezortu obrany v kariérových kurzech, *Vojenské rozhledy*, 2014, roč. 23 (55), č. 2, s. 117-127, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on line), dostupné z www.vojenskerozhledy.cz.

- dlouhá a nerovnoměrná doba mezi jednotlivými kurzy vedla ke ztrátě všeobecného a odborného přehledu a propadu do operativy běžného života;³⁹
- nosné předměty pro jednotlivé úrovně kariérových kurzů nebyly obsahově sladěny;
- nebyla jednoznačná vazba mezi kariérovými kurzy, odbornými kurzy a jazykovými kurzy; jednotlivá systémová místa nebyla přesně popsána z hlediska požadavků, což v konečném důsledku opět vedlo k nenaplnování rozkazu ministra obrany č. 8/2010;⁴⁰
- nebyla zajištěna kompatibilita kurzů se vzdělávacími standardy aliančních spojenců k vytvoření lepších podmínek pro uznávání (nostrifikaci) srovnatelného vzdělání, dosaženého v zahraničí;
- nebylo řešeno propojení kariérových kurzů s národní soustavou povolání a kvalifikací;
- nebyla zajištěna odpovídající zdrojová podpora pro rozvoj vzdělávací soustavy resortu MO a rovněž obměna personálu s cílem dosažení většího sepětí s praxí a vývojem vojenství;
- absolventi zahraničních kurzů a škol, pracovníci zahraničních pracovišť a další odborníci, kteří získali zkušenosti v praxi u útvarů v ČR a v zahraničních operacích, nebyli využíváni k předávání znalostí a dovedností v kariérových kurzech;
- nebyly využity možnosti ke zkrácení délky trvání jednotlivých kurzů.

Tyto a další problémy bylo nutné, i v návaznosti na nově koncipovaná pravidla řízení kariér v duchu Bílé knihy o obraně ČR (2011) a novelizovaného Zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, zohlednit. Proto ministr obrany schválil dokument připravený pracovním týmem s názvem Příprava personálu resortu MO ve vojenských kariérových kurzech.⁴¹ Podle tohoto dokumentu se od 1. 9. 2014 kariérová příprava začala řídit.

Je zřejmé, že dokument sám o sobě, byť s podpisem ministra obrany, nic nevyřeší. Důležité však je, že nastavil pravidla pro vytvoření systému kariérového

³⁹ Podle Koncepce byl organizován pouze jeden kurz pro nižší důstojníky, dva kurzy pro vyšší důstojníky.

⁴⁰ Rozkaz ministra obrany č. 8/2010 „Zásady tvorby systemizovaných míst“

⁴¹ Ministerstvo obrany, Příprava personálu resortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech, čj. 141-12/2014-7542, ze 4. 7. 2014 (Směrnice ministra obrany).

vzdělávání – v tom spočívá jeho hlavní význam. Co se ale očekávalo, a co přináší současná praxe?

1. **Sladění systému kariérových kurzů s dikcí novelizovaného zákona č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání a s principy kariérního řádu.** Především ustanovení §6, odst. (3), že „Voják je služebně zařazen na služební místo podle dosažené kvalifikace...“ Došlo k určitému pokroku při ustanovování vojáků na systemizovaná místa a vysílání do kvalifikačních kurzů, avšak ne úplně. Citovaný zákon č. 221/1999 Sb. požaduje, aby voják měl dosaženu předepsanou kvalifikaci, přitom však nikde nestanoví, co se pod tímto pojmem skrývá. Určité východisko poskytují tabulky počtů, kde jsou pro každé jednotlivé služební místo stanoveny kvalifikační požadavky (kód vzdělání a jazykové dovednosti). Protože při tvorbě tabulek počtů se jejich tvůrce musí řídit pravidly systemizace služebních míst (RMO č. 8/2010 Věstníku MO), lze usuzovat, že tento nešvar je již minulostí; bohužel, výjimky jsou stále četné, o čemž svědčí fakt, že ke konci roku 2016 nesplňovalo požadované vzdělání 151 důstojníků s předepsaným kurzem generálního štábu, 291 důstojníků s předepsaným kurzem pro vyšší důstojníky a 1245 důstojníků s předepsaným kurzem pro nižší důstojníky.

42

Systemizované místo je místo ve struktuře organizačního celku resortu Ministerstva obrany definované názvem (služebním označením), popisem práce a personálními a materiálními požadavky.

RMO č. 8/2010 čl. 1

Kvalifikační předpoklad vzdělání (stupeň vzdělání) se stanovuje podle nejnáročnější práce, která se požaduje na daném systemizovaném místě, a v souladu s charakteristikami platových tříd, které jsou stanoveny pro zaměstnance zvláštními právními předpisy.

RMO č. 8/2010 čl. 4

2. **Zvýšení kvality kariérových kurzů.** Do 31. 8. 2014 spočívala tato odpovědnost na Katedře celoživotního vzdělávání Fakulty ekonomiky a managementu UO. K 1. září 2014 byla katedra zrušena a její odpovědnost v oblasti kariérových kurzů byla převedena na CBVSS. Četnost a struktura

⁴² Zdroj: Agentura personalistiky AČR

kariérových kurzů byla změněna (viz tabulka č. 5 a obrázek č. 3). Zároveň došlo i ke zkrácení doby trvání jednotlivých kurzů. Předpoklady pro zvýšení kvality výuky byly vytvořeny mimo jiné doplněním tabulek počtů CBVSS a jejich obsazením zkušenými odborníky a zároveň i vybudováním kvalitní učební základny. U kurzů organizovaných na CBVSS UO v prezenční formě studia objektivně došlo ke zvýšení kvality. Již dnes lze ale konstatovat, že zajistit kvalitu kurzů prováděných kombinovanou formou je mimořádně obtížné. Protože na VeV-VA byly podmínky pro pořádání kurzu pro nižší důstojníky vytvořeny až k 1. 1. 2017, nelze zatím kvalitu tohoto kurzu hodnotit. Dosaženým výsledkům studia v kariérových kurzech CBVSS se budeme věnovat v následujících kapitolách této publikace.

Tabulka č. 5: Nový systém vojenských kariérových kurzů pro důstojníky od 1. 9. 2014

Úroveň	Druh kurzu	Délka v denní formě (týdny)	Hodnost při nástupu	Předpoklad vzdělání pro hodnosti	Poskytovatel
1.	Základní důstojnický kurz	18	svob. až št. prap.	por., npor.	VeV – VA; UO
2.	Kurz pro nižší důstojníky (KND)	12	npor.	kpt.	VeV – VA
3.	Kurz pro vyšší důstojníky (KVD)	18	kpt.	mjr., pplk.	UO
4.	Kurz generálního štábu (KGŠ)	24	pplk.	plk., brig. gen.	UO
5.	Kurz pro generály	zpravidla 1 rok	plk., brig. gen.	genmjr. a výše	Kurzy v zahraničí

Nový systém vojenských kariérových kurzů pro důstojníky je znázorněn na obrázku č. 3, který obsahuje i přiřazení k služebním místům v systému managementu resortu obrany.

Účastníci kurzů v hodnosti	Předurčení	Kariérové vzdělání	Vzdělávací instituce
brigádní generál	Pro povýšení do vyšších generálských hodností	Válečná škola	Zahraniční válečná škola
podplukovník	Pro povýšení do hodnosti plukovník a brigádní generál	Kurz generálního štábu	Univerzita obran
kapitán	Pro povýšení do hodnosti major a podplukovník	Kurz pro vyšší důstojníky	Univerzita obran
nadporučík	Pro povýšení do hodnosti kapitán	Kurz pro nižší důstojníky	VeV–VA
poručík	Pro funkce v hodnosti poručík a nadporučík	Základní důstojnický kurz	VeV–VA

Obrázek č. 3: Systém vojenských kariérových kurzů pro důstojníky platný od 1. 9. 2014

3. Zefektivnění vzdělávacích aktivit. Týká se to především výběru a uplatňování metod, ale i forem výuky v kurzech, zejména v kurzu generálního štábu. Vysokoškolská metodika výuky byla opuštěna a místo ní byl zaveden model, který je pro vzdělávání vrcholových manažerů vhodnější. Vychází ze snahy daleko aktivněji zapojit do výuky samotné účastníky kurzů. Standardní přednášky se změnil na přednášky konzultačního charakteru, kde lektor studenty zorientuje v problematice nebo se zaměří pouze na její část. Na něj může navázat externí učitel z řad vrcholových představitelů státu, resortu obrany, AČR, NATO nebo jiní odborníci, kteří ze svého pohledu danou problematiku dokreslí. Poté následuje seminář, který za přítomnosti přednášejícího řídí určený účastník kurzu.

Zvýšením četnosti kurzů v průběhu aktivní služby důstojníků a sjednocením vyučovaných předmětů v kurzech všech úrovní s promyšlenou obsahovou návazností došlo ke stabilizaci celého systému a bylo dosaženo následujícího efektu:

- zkrátila se doba mezi jednotlivými kurzy, personál je častěji vzděláván,⁴³ což odpovídá rychlosti změn v bezpečnostním a operačním prostředí;
- v hodnostních sborech nižších a vyšších důstojníků jsou organizovány dva kurzy, čímž je zajištěna pravidelná, soustavná a průběžná příprava;

⁴³ Zde je nutno poznamenat, že v řadě zemí NATO a též na funkcích v organizační struktuře NATO řeší specializovanými krátkodobými (odbornými) kurzy, které mohou mít i obecné vojensko-odborné (bezpečnostní) zaměření.

- samostatně je definován kurz pro hodnosti brigádní generál, generálmajor a výše, těchto kurzů se budou moci účastnit také zaměstnanci vrcholového managementu civilní části Ministerstva obrany;
- kurzy jsou kratší a úžeji zaměřené na problematiku náležející k danému stupni řízení, obsah kurzů může reagovat na aktuální problémy a situaci, navíc personál je kratší dobu mimo své pracoviště;
- byly vytvořeny předpoklady pro snadnější provázání vojenských kariérových kurzů s národní soustavou povolání a kvalifikací;
- v případě zájmu je možno pořádat kurzy bezpečnostní politiky státu nejen pro příslušníky resortu MO, ale i pro představitele veřejné správy a samosprávy;
- sepětí teorie s praxí je dosaženo větším zapojením velitelů, vojáků na štábních systemizovaných místech a významných odborníků z praxe do přípravy personálu;
- rozšířením kombinovaných forem přípravy se snižují náklady na studium (stravné a náklady na ubytování) a současně je zajištěna přítomnost důstojníků u mateřských útvarů;
- využití personálu podílejícího se na vzdělávání je efektivnější, neboť je optimalizován poměr počtu učitelů k počtu účastníků kurzů;
- na tematiku modulu v nižším vojenském kariérovém kurzu logicky navazuje jeho pokračování ve vyšším, bez zbytečných duplicit, se zabezpečením nezbytného množství informací pro danou úroveň managementu.

Výše uvedené argumenty byly použity při zdůvodňování zavedení nového systému. Zda a jak se tyto předpoklady naplnily, ukáže budoucnost v horizontu příštích pěti let. Už dnes se ozývají hlasy, že tento systém je příliš ambiciózní a že například zařazení kurzu pro nižší důstojníky je nadbytečné. Ve skutečnosti jádro problému spočívá především na straně vzdělávacích a výcvikových institucí, které bojují s nízkým počtem a kvalitou lektorského sboru. Stesky na přílišnou četnost kurzů jsou liché – vždyť hlavní činností profesionálního vojáka, za kterou jej společnost platí, jak už bylo jednou v tomto textu zdůrazněno, je působit ve vojenských operacích nebo se na tyto operace (zejména na bojovou činnost) permanentně, výcvikem nebo vzděláváním připravovat. Je nutno ale říct, že nedostatek lektorů a nízká kapacita vzdělávacích institucí není jejich interní problém – systémové řešení se musí hledat na nejvyšších příčkách řízení resortu obrany.

Zkrácení doby trvání kariérových kurzů v prezenční formě studia uvítaly především výkonné složky ozbrojených sil. Umožnilo to zkrátit nepřítomnost školených důstojníků u útvarů a zařízení a snížit náklady na úhradu nákladů při služebních cestách. Z didaktického hlediska je však nadměrné zkracování kurzů nežádoucí. Jednak proto, že se díky tomu musela zúžit tematika školení, ale zejména proto, že se omezila možnost jít do větší hloubky probírané problematiky. Určitým řešením je zvýšení intenzity učení a zvýšení nároků na účastníky kurzů. Ale i to má své hranice. Hlavním kritériem při rozhodování o změnách systému musí být především zvyšování kvality vzdělávacího procesu.

V současné době (k 1. 1. 2017) je na funkcích 1687 důstojníků, z toho 442 vyšších důstojníků, kteří nemají kvalifikaci požadovanou tabulkami počtů⁴⁴. Z tohoto důvodu byla kromě prezenčních kurzů zavedena řada kurzů v kombinované formě studia, která předpokládá, že jejich účastníci stráví mimo pracoviště (na učebnách CBVSSS) jen 1/3 doby ve srovnání s denní formou studia. Jak to podrobně prokáže další kapitola, tato forma studia se osvědčila jen částečně. Lze předpokládat, že se jedná jen o dočasnou situaci, která odezní po vyrovnaní dluhu, tzn. po vyškolení všech jedinců, kteří si vzdělání doplňují zpětně. Bohužel, kariérní řád zatím není natolik restriktivní, aby zamezil případům, že i v současné době jsou na služební místa ustanovováni důstojníci bez potřebné kvalifikace.

Příprava v kariérových kurzech pro vyšší důstojníky, které jsou v kompetenci CBVSS, by měla navazovat na nově zřízený Kurz pro nižší důstojníky (tzv. kapitánský kurz). Tím by se měla odstranit nevyváženost základních znalostí, která vyplývá z odlišné praxe účastníků KVD.

Systém přípravy důstojníků ve vojenských kariérových kurzech si vyžádal i nové posouzení ekvivalentů zahraničních kurzů (příloha č. 4). Je nutno si uvědomit, že i přes jednoznačný přínos, který absolvování zahraničních kurzů důstojníkům přináší, tyto kurzy nejsou, a ani nemohou být obsahově kompatibilní s národními kariérovými kurzy. Absolventům chybí informace zejména o české bezpečnostní politice a strategickém řízení (obránné plánování, výstavba ozbrojených sil apod.) v resortu obrany ČR. Proto budou muset od podzimu 2017 projít krátkým diferenčním kurzem, který jim zajistí, že se mohou kvalifikovaně zapojit do práce na strategickém stupni řízení.

Je zřejmé, že organizované formy institucionální přípravy jsou nepostačující. Významnou součástí celoživotního vzdělávání je sebevzdělávání. Bohužel, v praxi

⁴⁴ Agentura personalistiky AČR, Statistická ročenka o personálu 2016

a stejně tak i v koncepčních dokumentech zabývajících se přípravou personálu se mu potřebná pozornost nevěnuje. V praxi se rovněž nevěnuje dostatečná pozornost vzdělávání na pracovištích – tzn. velitelské a odborné přípravě, organizované u útvarů a zařízení resortu obrany.

4.3. Co přinesla praxe posledních let

Zodpovědnost za organizování a provádění kurzů pro vyšší důstojníky a kurzů generálního štábu spočívá od 1. 9. 2014 na CBVSS UO, které tuto povinnost převzalo od bývalé Katedry celoživotního vzdělávání. K dubnu 2017 bylo ukončeno 14 kurzů (tabulka č. 6). Téměř tříleté zkušenosti v podstatě potvrdily správnost nových zásad, ale zároveň ukázaly i na některé skutečnosti, které bude nutno řešit.

Páteří obsahu kariérových kurzů je tematika, která rozvíjí znalosti a dovednosti, odpovídající úrovni daného kurzu, tedy hodnotnímu sboru. Velký význam mají předměty rozšiřující vzdělání v oblasti bezpečnosti, obrany a vojenského umění na národní i mezinárodní úrovni.

Tabulka č. 6: Souhrnné údaje o kariérových kurzech organizovaných CBVSS v letech 2014-2016

Rok	2014				2015												2016					
Měsíc	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
27. KGŠ – P	8	8	8	8	8	8	8															
28. KGŠ – K	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5												
KVD - P1	25	25	25	25	25																	
KVD - P 2						25	25	25	25	25												
KVD - K1	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38												
KVD - K2	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37												
29. KGŠ - K										23	23	23	23	23	23	23	23	23	23			
30. KGŠ - P													13	13	13	13	13	13	13			
KVD - P 1													23	23	23	23	23					
KVD - P 2																		24	24	24	24	24
KVD - K1													55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
KVD - K2													53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Počty studentů	113	113	113	113	113	113	113	105	105	128	23	23	167	167	167	167	167	168	168	132	132	132

Poznámky: P = prezenční forma studia; K = kombinovaná forma studia.

Čísla v tabulce znamenají počet účastníků kurzu.

4.3.1. Kurzy generálního štábu

V pořadí 27. kurz generálního štábu, který proběhl v akademickém roce 2014/2015 v prezenční formě studia podle upravených zásad, byl průlomovým kurzem. Od předešlých ročníků se lišil ve dvou základních parametrech. Tím prvním byla doba trvání, která byla zkrácena z 10 na 6,5 měsíce, a druhým zavedení nového modelu výuky. K dosažení požadovaných studijních cílů kurzu byla pečlivě upravena předmětová a tematická skladba a rovněž i vlastní organizace vzdělávání. Po vzoru NATO Defence College v Římě a s využitím zkušeností z National Defence University v USA byl zvolen model, při kterém jsou jednotlivé vyučovací dny koncipované jako monotematické a tomu je přizpůsoben i způsob práce účastníků kurzu. Bylo to něco nového, co účastníci kurzu, zvyklí na klasické schéma vysokoškolské výuky, většinou neznali. Vyžadovalo to od nich každodenní přípravu na zaměstnání následujícího dne a současně intenzivní práci na zpracování závěrečné písemné práce. Náročné to bylo i pro lektory a mentory, jejichž úkolem bylo účastníky kurzu jednotlivými studijními úkoly provázet.

Výchozí model přípravy účastníků KGŠ, který byl uplatněn při organizaci 27. a 30. KGŠ v prezenční formě studia, vypadal následovně:

- pro studium v kurzu se z jeho účastníků vytvářejí na celou dobu studia skupiny, které jsou zpravidla nejvýše 15-ti členné. Účastníci kurzu jsou do skupin zařazeni tak, aby byla zajištěna co největší rozmanitost s ohledem na příslušnost k druhům sil, vojsk nebo služeb a v případě účasti zahraničních účastníků i s ohledem na státní příslušnost. Práce ve skupinách je základem studia, spočívající v osobní a kolektivní přípravě na témata dne, diskuze k nim a předávání osobních zkušeností;
- pokyny ke studiu jsou účastníkům kurzu předávány v elektronické podobě vždy ve čtvrtek při pravidelné instruktáži s předstihem nejméně celého kalendářního týdne. Objasnění provádí akademický pracovník odpovědný za daný předmět (předmětový blok) za účasti asistenta bloku a mentorů skupin. Další část instruktáže probíhá v rámci skupin za řízení mentorů. Cílem je především určení „expertů dne“ z řad členů skupin pro jednotlivá témata. Tito jsou pak odpovědní za přípravu úvodního slova (prezentace) k tématu dne při každodenním ranním semináři;
- typický denní program je zahajován lekcí anglického jazyka a dále sestává z práce ve skupinách, společného zaměstnání a ze samostatné přípravy.

Vyučování je každodenně zahajováno seminářem v rámci skupiny za řízení mentora. Seminář se zahajuje připomenutím tématu, jeho obsahu a seminárních otázek. Následuje vystoupení určeného účastníka kurzu (experta dne). Ve svém vystoupení (prezentaci) shrne vědomosti a poznatky, které získal studiem povinné a doporučené literatury, definuje zásadní oblasti (problémy) tématu, souvislosti s předcházející a navazující tematikou v bloku. V závěru vystoupení formuluje otázky, které doporučuje položit lektorovi v průběhu následujícího zaměstnání. Po úvodním vystoupení následuje diskuze k danému tématu. Na závěr diskuze se členové skupiny vyjadřují také k hodnocení úvodního vystoupení experta dne (zvolená forma, obsah, projev, vystižení podstaty problému). V závěru semináře jsou v nezbytném rozsahu řešeny i organizační a administrativní záležitosti činnosti skupiny;

- všechny skupiny se scházejí ke společné lekci dne, kterou tvoří zpravidla přednáška nebo jiná forma přípravy, vedená jedním nebo více lektory. Přednášky jsou následně doprovázeny částí otázek a odpovědí. V případě zaměstnání s více lektory je tato část zařazována buď po dílčích částech, nebo na úplný závěr. Při zaměstnáních vedených externím lektorem je po celou dobu přítomen určený mentor, který také moderuje část vyhrazenou pro otázky a odpovědi;
- ke shrnutí a uzavření zaměstnání dne je organizován seminář, který vede se skupinou lektor, který dopoledne přednášel. Seminář může být veden i s více skupinami. V rámci semináře je vedena diskuze a jsou debatovány detaily tématu. U ostatních skupin je seminář moderován mentorem a diskuze je vedena především k zadaným seminárním otázkám. Cílem semináře je ujednání chápání dané problematiky. Poslední seminář v rámci bloku nebo předmětu je věnován také uzavření a vyhodnocení bloku, případně předmětu. Doba odpoledního semináře je po skončení bloku využívána i k prezentaci předepsaných písemných nebo jiných samostatných prací účastníků kurzů. Denní práci se skupinou uzavírá zpracování hodnocení pod vedením mentora skupiny;
- vedle práce ve skupinách je nejdůležitější součástí studia samostatná příprava. Samostatná příprava spočívá především v samostatném studiu povinné a doporučené literatury a zpracovávání písemných nebo jiných prací předepsaných v rámci studia předmětových bloků. Samostatná příprava probíhá v odpoledních a večerních hodinách. Účastníci kurzu

mohou využít konzultací s akademickými pracovníky a to po domluvě, v době stanovené týdenním rozvrhem;

- denně na závěr zaměstnání hodnotí účastníci kurzu lektora a téma zaměstnání. Hodnocení lektora se provádí formou známkování (známky 1 až 5 jako ve škole). Lektor je hodnocen podle toho, jak se mu podařilo naplnit téma lekce, za vhodnost zvolené formy lekce, schopnost zaujmout a odpovídat na položené otázky. Zaznamenáno je i slovní hodnocení;
- na závěr kurzu je účastníky hodnocena oblast organizace a osobního přínosu formou dotazníkového šetření. Stejnou formou jsou o hodnocení požádáni účastníci kurzu po uplynutí jednoho roku a dvou let od ukončení kurzu. Toto hodnocení je zaměřeno na využitelnost získaného vzdělání v praxi.

Je nutné zdůraznit, že metodika vyučování uplatňovaná v kurzech generální štábu je diametrálně odlišná oproti metodice aplikované u kurzů pro vyšší důstojníky. V obou případech ale platí zásadní postulát vzdělávání dospělých, což znamená, že studující přebírá odpovědnost za učení, učitel má roli stimulační a usměrňující. V obou případech také platí, že základním prvkem organizace vyučování je seminární skupina. Tímto způsobem je zajištěno intenzivnější zapojení studujících do vyučování. Typická posloupnost didaktických metod v jednotlivých typech kurzů je vyjádřena na obrázku č. 4.

KVD	KGŠ
Přednáška	Samostudium
Samostudium	Seminář I (příprava ve skupině s vystoupením „experta dne“)
	Přednáška
Seminář	Diskuze k tématu dne
	Seminář II (konsolidace tématu)

Obrázek č. 4: Metodika vyučování v KVD a KGŠ

Poznámka: KVD zpravidla v rozsahu týdne, KGŠ téma vyčerpá v jednom dnu

Strukturu vyučovacího dne, uvedeného na obrázku č. 4, je možné dodržet u prezenční formy studia. Od účastníků kombinovaného studia, jejichž pobyt na učebně má charakter konzultačního soustředění, není možné očekávat takovou míru kolektivní spolupráce. Neznamená to však, že ve výuce zcela postrádají praktická zaměstnání.

Prvotní zkušenosti z realizace vyučování podle výše uvedených zásad ukázaly, že při zkrácení kurzu na 6,5 měsíce je velice obtížné naplnit vzdělávací cíle. Z tohoto důvodu bylo přikročeno k dílčím změnám, které se z části promítly už do organizace 30. KGŠ a v plném rozsahu byly implementovány v případě 31. KGŠ.

Mezi zásadní změny lze zařadit:

- prodloužení kurzu na 7 měsíců;
- přehodnocení ranních lekcí anglického jazyka, které se ukázaly jako neefektivní;
- přesunutí ranní přípravy ve skupině s vystoupením „experta dne“ na odpoledne předcházejícího dne (Seminář I);
- navýšení týdenní dotace vyučovacích hodin z 26 na 36;
- zavedení předmětu Závěrečná práce a naplánování času ke zpracování závěrečné práce v rozsahu 3 týdnů.

Je zřejmé, že nastavený model přípravy lze v plném rozsahu aplikovat pouze u kurzů organizovaných v prezenční formě studia. Z části je však uplatňován i u kurzů organizovaných v kombinované formě studia, protože vybrané úseky výuky jsou plánované společně pro obě formy kurzů. Jde především o tematiku, kterou vyučují lektoři (specialisté) z Generálního štábu AČR anebo z jiných součástí Ministerstva obrany ČR.

Organizování kurzů generálního štábu v kombinované formě studia mělo být od roku 2015 ukončeno. Tyto kurzy byly kritizovány pro údajnou menší náročnost na jejich účastníky, přestože neexistovala žádná objektivní data pro toto tvrzení. Jak je zřejmé z tabulky č. 6, nebyl záměr ukončení kurzů realizován a tyto kurzy absolvoval od roku 2014 obdobný počet účastníků, jako tomu je u kurzů v prezenční formě studia.

Zkušenosti získané z organizace kurzů generálního štábu v kombinované formě studia a tlak vedoucích organizačních celků resortu MO na vysílání jejich lidí do těchto kurzů postupně vyústily v provádění změn v plánech studia. Došlo k jejich zkrácení, ale současně k navýšení počtu prezenčních studijních soustředění.

Například 27. kurz generálního štábu trval 18 měsíců a doba prezenčního studia tvořila 10 % celkové denní dotace na studium. U kurzů organizovaných v následujících letech se počet dnů prezenční formy studia navýšoval až na 30%, jak je uvedeno v tabulce č. 7. Tento formát umožňuje směřovat rozvoj znalostí na distanční formu (e-learning) a prezenční část studia věnovat především rozvoji požadovaných dovedností, nutných k dosažení cílových kompetencí stanovených profilem absolventa.

Tabulka č. 7: Podíl prezenční části v kurzech generálního štábu organizovaných v kombinované formě studia

Akademický rok	Kurz	Doba trvání kurzu	Prezenční část	
			Dnů	Procent
2014/15	28. KGŠ	540 dnů	55	10
2015/16	29. KGŠ	330 dnů	75	23
2016/17	32. KGŠ	360 dnů	108	30

Počet dnů strávených na učebně CBVSS je ve srovnání s prezenčním studiem zhruba třetinový. Přestože z didaktického hlediska je studium v prezenční formě efektivnější, ze strany vedení vysílajících organizací je v současné době upřednostňována forma kombinovaná.

4.3.2. Kurzy pro vyšší důstojníky

Kurzy pro vyšší důstojníky v prezenční formě studia jsou zpravidla organizovány v délce 19 týdnů a v kombinované formě 40 týdnů. Na rozdíl od kurzů generálního štábu je zde výuka organizovaná s využitím klasické metodiky vysokoškolské výuky, jak je to schematicky vyjádřeno na obrázku č. 4, avšak s vyšší mírou samostatnosti účastníků kurzů. I zde platí, že odpovědnost za učení přebírá studující, učitel má roli stimulační a usměrňující. Hlavním důvodem odchýlení se od metodiky uplatňované u kurzů generálního štábu jsou především omezené kapacitní možnosti poskytovatele kurzu. V kurzech pro vyšší důstojníky se každoročně školí 160 důstojníků a z toho 50 v prezenční formě studia. Potřeba vedení vyučování v malých skupinách by značně navýšila potřebu dalších učitelů a mentorů.

Obdobně jako u kurzů generálního štábu, vyústily získané zkušenosti k přijetí některých změn v organizaci kurzů pro vyšší důstojníky. Cílem těchto změn bylo

především vytvoření podmínek pro zvýšení kvality vzdělávání a dosažení srovnatelnosti výstupů z učení bez ohledu na formu organizace.

Mezi zásadní změny lze zařadit:

- navýšení týdenní dotace vyučovacích hodin z 26 na 36;
- navýšení počtu dnů prezenčních studijních soustředění u kombinované formy studia;
- sjednocení kritérií hodnocení výsledků studia u prezenční a kombinované formy studia;
- navýšení aktivních metod vzdělávání, kdy jsou do procesu vzdělávání více zapojeni účastníci kurzů.

V tabulce číslo 8 je uveden nárůst počtu dnů prezenčních studijních soustředění, organizovaných v průběhu kombinovaného studia kurzů pro vyšší důstojníky. Nárůst je však pomalejší - ve srovnání s KGŠ je tato doba přibližně poloviční. Tato úprava sice přispívá k naplňování vzdělávacích cílů u kurzů organizovaných v kombinované formě, ale nemůže to být jediná cesta dalšího rozvoje. Při souběhu dvou kurzů je zátěž učitelů dvojnásobná a prostor pro další navyšování již není při současné kapacitě CBVSS k dispozici. Je třeba hledat jiná řešení. Především taková, která se budou opírat o využití účinnějších metod vyučování a nebudou zvyšovat potřebu personálního, prostorového a materiálního zabezpečení. Přijímaná řešení musí být současně akceptovatelná pro zaměstnavatele, kteří účastníky kurzů ke studiu vysílají.

Tabulka č. 8: Podíl prezenční části v kurzech pro vyšší důstojníky organizovaných v kombinované formě studia

Akademický rok	Kurz	Doba trvání kurzu	Prezenční část	
			Dnů	Procent
2014/15	KVD-K	300 dnů	23	7,6
2015/16	KVD-K	300 dnů	27	9
2016/17	KVD-K	300 dnů	38	12,6
2017/18	KVD-K	300 dnů	49	16,3

4.3.3. Systém a metody hodnocení kvality vzdělávání v kariérových kurzech

Systém hodnocení kvality vzdělávání v kariérových kurzech, poskytovaných CBVSS, byl v zásadě nastaven podle Kirkpatrickova modelu. Tento systém pokrývá hodnocení dvou oblastí. První oblastí je kontrola a hodnocení výsledků studia. Hlavními hodnotícími kritérii jsou splnění plánů studia, dosažení výstupů z učení a úspěšnost studia účastníků kurzů. Druhou hodnocenou oblastí je dosahování cílů vzdělávání. Toto hodnocení je mnohem komplexnější a zaměřuje se na širokou škálu kritérií. Postihuje strukturu a obsah studijního programu, organizaci studia, formy a metody vzdělávání včetně nástrojů e-learningové podpory v LMS Moodle, nárůst znalostí účastníků kurzů, projektovaný rozvoj schopností (např. kritické myšlení), přínos vzdělávání pro absolventy a vysílající organizace a hodnocení lektorů. Hodnocení uvedených kritérií dává ucelený přehled o kvalitě poskytovaného vzdělání a také možnost odstraňování nedostatků, které jsou příčinou neplnění stanovených cílů. A to od úpravy plánu studia, až po změnu forem a metod vzdělávání, nebo výměnu lektora. Součástí systému hodnocení jsou periodické rozборы výsledků, jejichž cílem je identifikování příčin zjištěných nedostatků. Na tomto základě jsou pak přijímána opatření k nápravě případného špatného stavu.

Z výše uvedeného vyplývá, že první hodnocená oblast je zaměřena na účastníky kurzů a pro hodnocení jsou využity především výsledky studia (klasifikace), kterých dosáhli. Důležitější jsou ale výsledky hodnocení získané v rámci druhé oblasti, protože ta je zaměřena na organizaci poskytující vzdělávací aktivitu a pouze zlepšením její činnosti lze ovlivnit výslednou kvalitu. Hodnocení v oblasti dosahování cílů vzdělávání je strukturováno do několika úrovní. Vedle denního hodnocení, které bylo popsáno v části 4.3.1, jsou hodnoceny bloky předmětů, předměty a následně i celý kurz. Ke zjišťování údajů pro hodnocení je v jednotlivých úrovních využíváno především dotazníkových šetření. Ta jsou uskutečňována jak v průběhu a na konci studia, tak i po uplynutí jednoho až dvou let od ukončení kurzu. Tímto způsobem je zjišťováno, jaké má získané vzdělání uplatnění v praxi. Poslední úroveň hodnocení kvality je zjišťování přínosu absolventů pro zaměstnavatele.

Ve všech kurzech byla sledována úroveň vstupních a výstupních znalostí. Prověřování je prováděnou formou testů po jednotlivých předmětech.

V tabulkách č. 9 a 10 jsou uvedeny výsledky tohoto testování, s uvedením průměrného nárůstu znalostí za všechny předměty.

Tabulka č. 9: Porovnání výsledků vstupních a výstupních znalostí účastníků KVD

Akademický rok	Kurz	Počet účastníků	Úroveň znalostí		
			vstup	výstup	nárůst
2014-15	KVD-P1	25	56%	90%	33%
2014-15	KVD-P2	25	56%	86%	31%
2014-15	KVD-K1	54	56%	77%	21%
2014-15	KVD-K2	55	56%	75%	19%
2015-16	KVD-P1	25	56%	89%	33%
2015-16	KVD-P2	25	59%	92%	33%
2015-16	KVD-K1	55	54%	81%	27%
2015-16	KVD-K2	53	55%	74%	19%
2016-17	KVD-P1	25	61%	92%	31%

Tabulka č. 10: Porovnání výsledků vstupních a výstupních znalostí účastníků KGŠ

Akademický rok	Kurz	Počet účastníků	Úroveň znalostí		
			vstup	výstup	nárůst
2014-15	27. KGŠ-P	8	48%	90%	42%
2015-16	29. KGŠ-K	23	61%	86%	25%
2015-16	30. KGŠ-P	13	61%	94%	33%
2016-17	31. KGŠ-P	27	69%	88%	19%

Porovnávání výsledků vstupních a výstupních znalostí účastníků kurzů umožňuje vyhodnocovat vliv formy vzdělávání, počtu dnů (hodin prezenčního studia v rámci kombinované formy) a počtu účastníků kurzů na úroveň výsledků studia. Z údajů, uvedených v tabulkách č. 9 a 10, lze vysledovat významný vliv formy studia. Absolventi kurzů, organizovaných v kombinované formě studia, dosahují na výstupu nižší úrovně znalostí. S největší pravděpodobností je nárůst znalostí ovlivněn i počtem účastníků kurzů. S vyššími celkovými počty účastníků kurzů se zvyšuje i jejich počet v seminárních skupinách. Studující nejsou nuceni k vyšší aktivitě, jejich samostatná příprava ztrácí na intenzitě a častěji se spokojují s průměrnými výsledky. Reálný vliv prezenční doby studia na výslednost v kurzech, organizovaných v kombinované formě, bude možné posoudit až s delším časovým odstupem, protože jak vyplývá z tabulek číslo 8 a 9, k významné změně tohoto parametru došlo až v letech 2016 a 2017 a část těchto

kurzů ještě probíhá, nebo budou teprve zahájeny. Skutečnost, že se zmenšujícím se počtem studujících v učební skupině vzrůstá kvalita vyučování je obecně známá. V tomto případě však hovoříme o malých skupinách (kolem 15 osob) a vlivu na výsledky studia při jejich zmenšení na polovinu.

Výsledky dlouhodobého hodnocení pomohou s vybalancováním výhod a nevýhod kombinované formy, ve srovnání s prezenční formou studia v kariérových kurzech. Výsledek analýzy evaluačních dotazníků určených pro absolventy jednotlivých kariérových kurzů přispívá k názoru, že kombinovaná forma, zejména v kurzu pro vyšší důstojníky, by se měla postupně utlumovat. Z didaktického hlediska je zřejmé, že zejména dovednosti získané v denním studiu jsou hlubší a trvalejší. V současné době se projevuje zřejmý rozpor mezi požadavky praxe (pokud možno co nejkratší doba nepřítomnosti na pracovišti) a vzdělávací instituce – CBVSS (pokud možno co nejdelší doba studia). Toto tvrzení však nemusí platit za všech okolností. Řada zahraničních zkušeností dochází k opačným závěrům. Nejvíc záleží na úrovni distanční části kurzů. Pokud se jedná jen o přístup ke studijním materiálům bez pravidelného distančního testování výsledků studia, pak je takový závěr na místě.

Zásadní pro hodnocení kvality organizace a obsahu vzdělávací aktivity je bezesporu spokojenost absolventů. Po ukončení kurzu byli absolventi požádáni o ohodnocení jejich spokojenosti se sedmi níže uvedenými oblastmi, s využitím škály 1 až 5 (hodnocení 1 znamená nejvyšší spokojenost).

1. Model výuky v průběhu týdne.
2. Přínos pedagogického vedoucího skupiny pro Vaše studium.
3. Profesionalita a přístup pedagogického sboru k účastníkům kurzu.
4. Výběr a vhodnost použitých metod a forem vyučování.
5. Zlepšení Vaší teoretické připravenosti pro další kariéru.
6. Přínos mentora pro Vaše studium.
7. Určování experta dne a jeho přínos pro skupinu.

Dosavadní výsledky hodnocení absolventů se pohybují kolem hodnoty 2,0. Zajímavým poznatkem je, že spokojenější jsou absolventi kurzů, které byly úspěšnější i jako celek.

4.4. Použitá literatura

Agentura personalistiky AČR, Statistická ročenka o personálu 2016.

Ministerstvo financí, O státní pokladně. Dostupné z:

<http://www.statnipokladna.cz/cs/o-statni-pokladne>.

Ministerstvo obrany, Koncepce výcviku příslušníků ozbrojených sil ČR, na období 2005 – 2012.

Ministerstvo obrany, Bílá kniha o obraně ČR, Dostupné

z <https://goo.gl/P7V4DC>, ISBN 978-80-7278-564-3.

Ministerstvo obrany, Koncepce vzdělávání personálu resortu MO, výstavby a rozvoje vojenského školství na roky 2006 – 2011.

Ministerstvo obrany, Příprava personálu resortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech, čj. 141-12/2014-7542, ze 4. 7. 2014 (Směrnice ministra obrany).

Ministerstvo obrany, Resortní rozpočet, dostupné

z <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>, ISBN 978-80-7278-711-1.

Ministerstvo obrany, *Zásady tvorby systemizovaných míst*. Rozkaz ministra obrany č. 8/2010.

NĚMEČEK, V., MIČÁNEK, F., KOLKUS, J., Příprava personálu resortu obrany v kariérových kurzech, *Vojenské rozhledy*, 2014, roč. 23 (55), č. 2, s. 117-127, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on line), dostupné z www.vojenskerozhledy.cz.

5. VZDĚLÁVÁNÍ DŮSTOJNÍKŮ V ARMÁDÁCH SPOJENCŮ

Příprava důstojnického sboru je ve všech zemích jednou z nejdůležitějších oblastí v rámci procesu profesní přípravy vojenského personálu. Pro porovnání se systémem celoživotního vzdělávání v resortu obrany ČR byly použity informace z Velké Británie, Francie, Itálie a Slovenska. Úmyslně nebyly do srovnání zahrnuty přístupy ke vzdělávání v USA, vzhledem k rozdílným východiskům ve srovnání s evropskými zeměmi.

Proces celoživotního vzdělávání důstojnického sboru, jak je vymezen pro potřeby této publikace, je ve většině zemí v základních rysech podobný a zpravidla obsahuje:

- **základní přípravu**, která přetvoří civilisty do akceschopných mladých velitelů, schopných velet nejnižším organizačním prvkům;
- **střední přípravu**, která připraví mladé velitele, po základní praxi, na budoucí vedoucí pozice vyšší úrovně velení a řízení a štábní práci;
- **pokročilou přípravu**, která připravuje vybrané důstojníky na velitelské funkce na vyšší taktické nebo operační úrovni nebo na vysoké odborné štábní pozice;
- **vyšší přípravu**, která připravuje malou skupinu nejlepších vyšších důstojníků na nejvyšší pozice ve struktuře velení v ozbrojených silách, ministerstvu obrany nebo NATO.

Profesní vzdělávání důstojníků v ozbrojených silách jednotlivých zemí NATO má svoje specifika, vycházející z tradic, legislativy i stávající podoby vzdělávacího systému té které země. Lze vysledovat dva trendy:

- akademicky orientované vojenské vzdělávání, založené na zásadách Boloňského procesu⁴⁵ a vycházející z propojení všeobecného akademického vzdělávání s profesní (odbornou) přípravou;
- odborně orientované vojenské vzdělávání, vycházející z oddělení systému všeobecného akademického vzdělávání, které je poskytováno v civilních

⁴⁵ Boloňský proces je dohoda 47 evropských i mimoevropských států, které chtějí zvýšit dostupnost, přitažlivost a kvalitu vysokoškolského vzdělávání a vytvořit Evropskou oblast vysokoškolského vzdělávání (EHEA – European Higher Education Area – EHEA). Mezi hlavní prvky EHEA patří zejména: třístupňové strukturované studium (bakalářské, magisterské, doktorandské), kreditový systém, kvalifikační rámce. Více na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/bolonsky-proces-2>

(akreditovaných) školách a systému odborné profesní přípravy, která probíhá ve vojenských vzdělávacích a výcvikových institucích (Velká Británie, USA, částečně Francie a další).

Akademicky orientované vojenské vzdělávání je založeno na studijních programech, které jsou akreditované v rámci civilní vzdělávací soustavy. Absolvování studia znamená dosažení vzdělání porovnatelného s jakýmkoliv civilním vzděláním a zároveň dosažení požadovaných kvalifikačních předpokladů pro výkon odborné pozice ve struktuře ozbrojených sil. Vojenská škola, která takové vzdělání poskytuje, má většinou univerzitní charakter a splňuje požadavky boloňského procesu. Typickým představitelem tohoto typu vzdělávání je Česká republika, Slovensko, Belgie, nebo také Itálie. Rozvoji velitelských schopností důstojníků vybraných ke studiu přijímacími zkouškami je věnována vysoká pozornost, protože absolventi musí z hlediska znalostí a dovedností splňovat požadavky potřebné pro práci u vojsk. Stejná, ale někdy i vyšší pozornost je věnována vzdělávání podle akademických kritérií. Absolventi získávají společenskou prestiž a zejména předpoklady pro uplatnění v civilním životě po ukončení služebního poměru.

Odborně orientované vojenské vzdělávání je založeno na poskytování takových znalostí a dovedností, které jsou spojeny s výkonem služební (pracovní) odborné pozice v rámci ozbrojených sil. Předpokládá se přitom, že všeobecné akademické vzdělávání je poskytováno civilními akademickými institucemi nezávisle, nebo ve spolupráci s vojenskými institucemi. Typickým představitelem tohoto typu vzdělávání je Velká Británie, kde akademická příprava je důležitá, není však vždy hlavní prioritou poskytnutého vojenského vzdělávání, jehož nejdůležitější prvkem je rozvoj schopností studentů v oblasti leadershipu a to na všech úrovních přípravy⁴⁶.

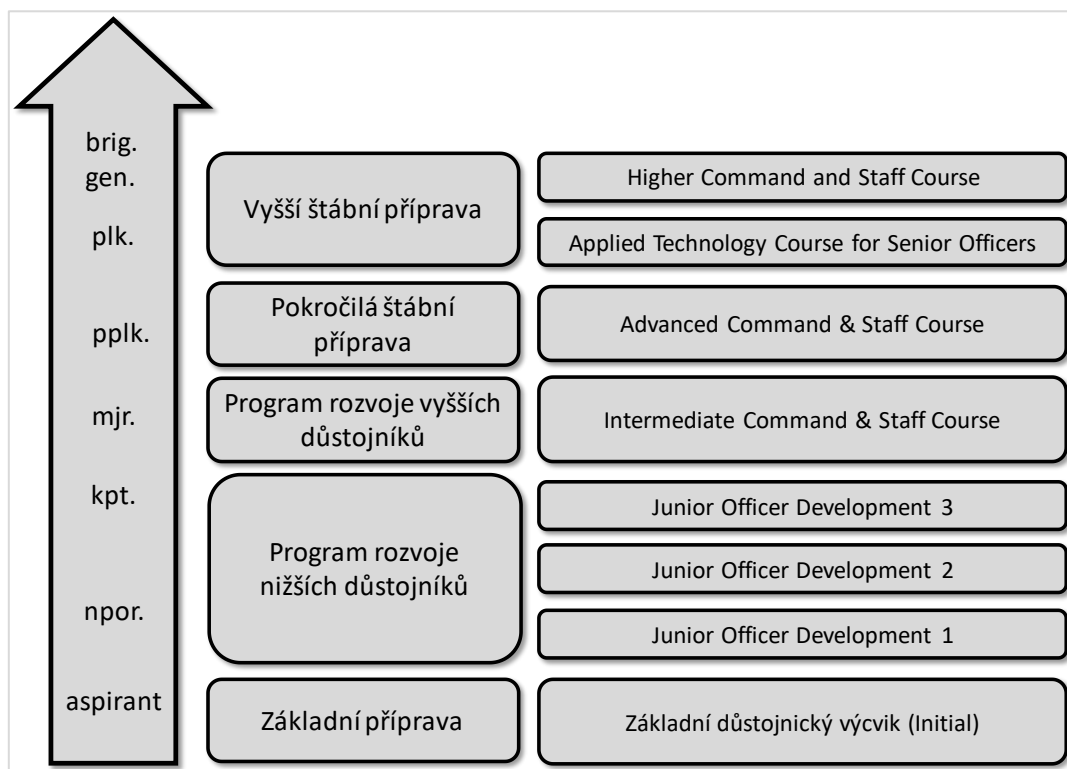
Další doplňující informace o kariérovém vzdělání ve vybraných zemích NATO jsou uvedeny v následujících kapitolách a v příloze č. 4.

⁴⁶ Akreditaci vzdělávání řady kurzů v Akademii obrany ve Shrivenhamu nadále zajišťují některé civilní školy, které udělují absolventům tituly MSc a Ph.D.

5.1. Příprava důstojníků ve Spojeném království

Základem britského systému vzdělávání důstojníků je výchova k leadershipu. Systém vzdělávání je důsledně provázán s kariérním růstem po celou dobu služebního poměru.

Schéma systému vojenského celoživotního vzdělávání v britských ozbrojených silách je znázorněno na obr. č. 5, kde je uveden příklad, který je zaveden u vzdušných sil. Podobné principy jsou uplatňovány i u pozemních sil.



Obrázek č. 5: Systém vojenského celoživotního vzdělávání u britských vzdušných sil (zjednodušené)

Britský systém profesních kurzů, které se konají ve výcvikových centrech jednotlivých druhů sil, je široce strukturován podle druhů sil a úrovní velení a řízení, na které jsou jejich absolventi připravováni. Jedná se o:

- **Taktický kurz** pro nižší důstojníky pozemních a vzdušných sil, určený ke zdokonalení znalostí taktiky a štábní práce (u vzdušných sil se jedná o šestiletý trojstupňový program). Absolvování kurzu je nezbytné pro povýšení do hodnosti majora.
- **Střední velitelský a štábní kurz** (Intermediate Command & Staff Course) pro kapitány pozemních sil, vybrané k velení rotě a na štábní pozice až do

hodnosti podplukovníka. Kurz obsahuje i modul pro důstojníky vzdušných sil.

- **Pokročilý velitelský a štábní kurz** (Advanced Command & Staff Course) připravuje každoročně 330 vybraných důstojníků v hodnosti majora nebo podplukovníka na vyšší velitelské nebo štábní funkce. Kurz je akreditován u King's College London.
- **Kurz aplikovaných technologií** pro vyšší důstojníky, který obsahuje sérii vzdělávacích aktivit v oblasti výzkumu, vývoje, obranného průmyslu a technologických analýz.
- **Vyšší velitelský a štábní kurz** připravuje 36 brigádních generálů a plukovníků všech druhů vojsk na nejvyšší velitelské nebo štábní pozice. Probíhá na Královské vysoké škole obranných studií (The Royal College of Defence Studies).
- **Královská vysoká škola obranných studií** (The Royal College of Defence Studies) připravuje vyšší důstojníky, úředníky a odborníky ze soukromého sektoru na vysoké velitelské a manažerské pozice.

Systém britského vojenského vzdělávání je tradičně propojen s civilním. Vojenské studijní programy na civilních školách jsou akreditované. Absolventům se tak dává možnost doplnit si vzdělání na partnerských civilních univerzitách za účelem získání akademického diplomu. Tento systém, kromě jiného, vojákům ulehčuje rekvalifikaci pro civilní život po ukončení služebního poměru.

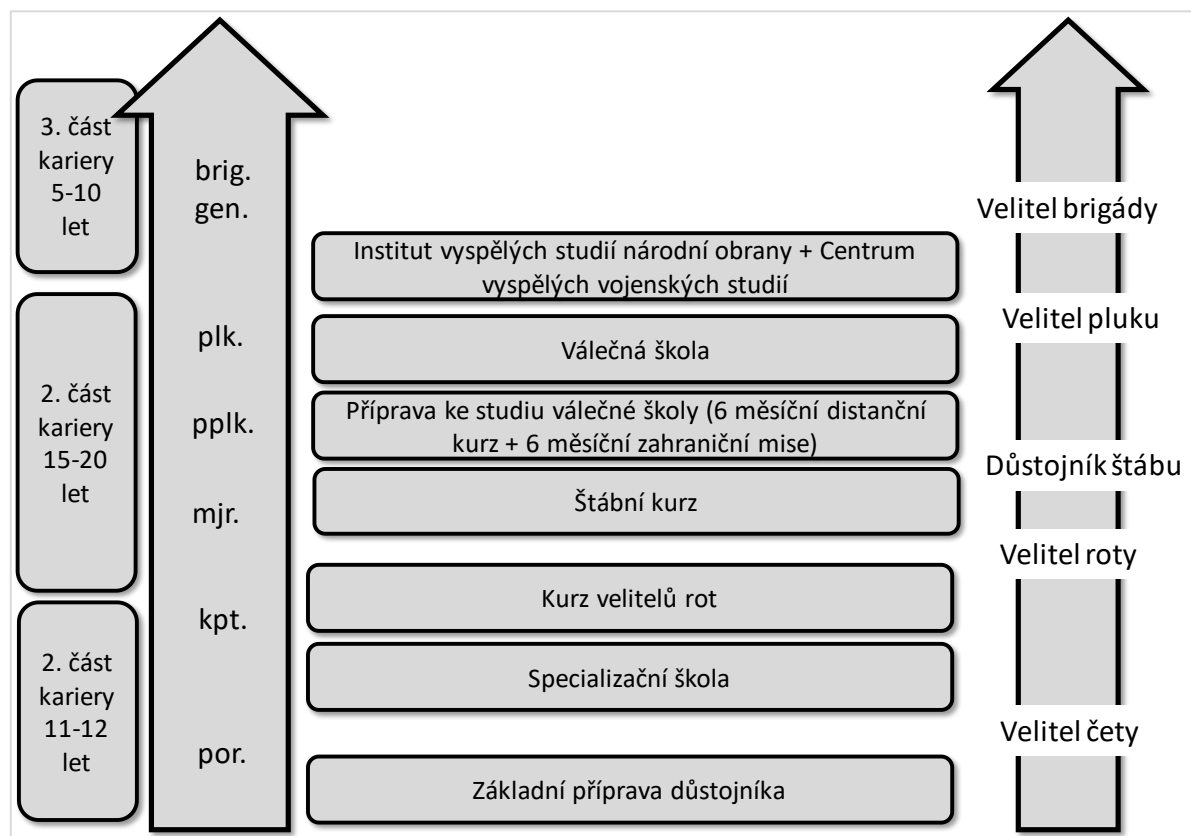
Vojenské vzdělávací instituce jsou soustředěny v Akademii obrany Spojeného království (Defence Academy of the United Kingdom) ve Shrivenhamu, její součástí jsou Královská vysoká škola obranných studií (The Royal College of Defence Studies) a Vševojsková velitelská a štábní vysoká škola (Joint Services Command and Staff College) a další vědecko-vzdělávací instituty a centra. Ve Shrivenhamu se nachází Vysoká vojenská škola managementu a technologií (The Defence College of Management and Technology), která je součástí Cranfield University.

Civilní vzdělávací instituce úzce spolupracují s vojenskými. Jedná se zejména o Open University, King's College, University of Lincoln a další.

Britské ministerstvo obrany spolupracuje s četnými zahraničními vzdělávacími institucemi, zejména s l'École de Guerre ve Francii, Die Führungsakademie der Bundeswehr v Německu, Escuela Superior de las Fuerzas Armadas ve Španělsku, US Army War College, a dalšími.

5.2. Příprava důstojníků ve Francii

Kvalifikační požadavky na další vzdělávání důstojníků ve Francii mají úzkou návaznost na kariérní řád, jak to zjednodušeně znázorňuje schéma na obrázku č. 6.



Obrázek č. 6: Typová kariérní cesta důstojníka francouzského pozemního vojska (zjednodušené)

Poznámka: Obdobný kariérní postup propojený se systémem celoživotního vzdělávání platí i pro důstojníky vzdušných sil.

Rozhodující roli při stanovování kvalifikačních požadavků i pravidel kariérního řádu hraje druh vojska. Kariéra důstojníka pozemního vojska a vzdušných sil je založena na praktických výsledcích, podepřených kariérovým vzděláním v technických, logistických a administrativních profesích. O kariérním postupu jednotlivců rozhoduje jejich praxe a studijní výsledky. Na služební místa jsou důstojníci ustanovováni na základě konkurzů. Úspěšnost při konkurzech předurčuje i maximální hodnost, které může důstojník ve svém kariérním růstu dosáhnout.

5.2.1. Charakteristika profesních kurzů

- **Kurz pro velitele rot.** Cílem kurzu budoucích velitelů rot je připravit vybrané důstojníky k povýšení do hodnosti kapitána.
- **Štábní kurz.** Cílem kurzu je připravit kapitány k povýšení do hodnosti majora pro práci ve štábech. Podmínkou je velitelská praxe na stupni rota.
- **Odborné kurzy pro štábní důstojníky** (Kurz důstojníků štábu pro službu v J2-J3-J4-J5 a Kurz specialistů technického zaměření).
- **Kurz budoucích kandidátů válečné školy** pro vyšší důstojníky s předpokladem k nástupu ke studiu na válečné škole (tzv. královská cesta).
- **Válečná škola.** Cílem je připravit důstojníky na vysoké velitelské funkce v ozbrojených silách a štábní pozice na úrovni ministerstva obrany s předepsanou hodností plukovník.
- **Kurz obranné politiky** (Institut vyspělých studií národní obrany) je nezbytný pro povýšení do hodnosti brigádního generála. Povýšení do vyšších generálských hodností nevyžaduje žádné další vzdělání.

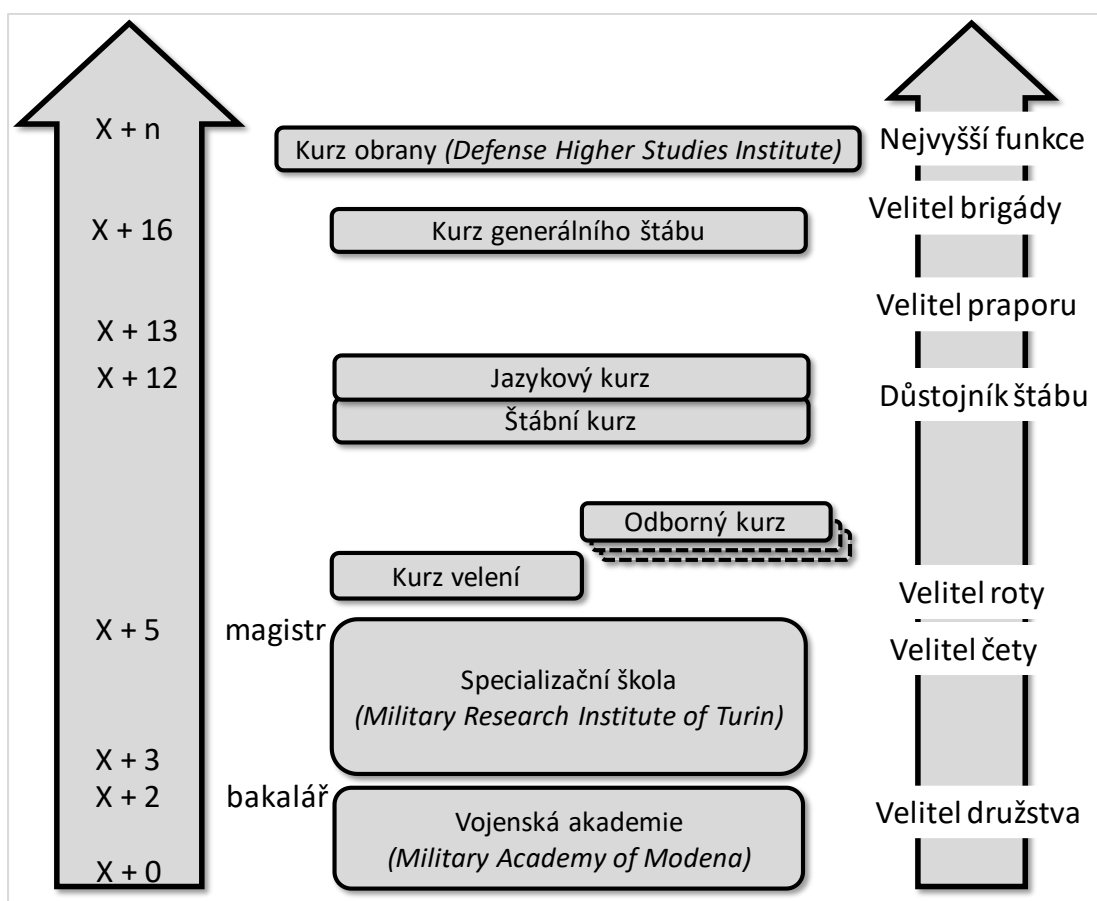
5.3. Příprava důstojníků v Itálii

Základem italského systému řízení kariér důstojníků italských ozbrojených sil je pravidelné hodnocení a je založeno na plnění kvalifikačních předpokladů. Ostatní aktivity celoživotního vzdělávání nejsou povinné, přestože jsou na funkcích v praxi vyžadovány. Jediný povinný kurz je u vzdušných sil. Je podmínkou k povýšení do hodnosti majora. Modelový příklad kariérního postupu důstojníka pozemních sil italských ozbrojených sil je znázorněn na obr. č. 7.

5.3.1. Charakteristika profesních kurzů

- **Kurz velení** je určen pro poručíky, před jejich povýšením do hodnosti kapitána.
- **Štábní kurz** je určen pro kapitány nebo majory pozemního vojska a jeho cílem je příprava pro výkon štábních funkcí do stupně brigáda.
- **Štábní kurz pro příslušníky „speciálního sboru“** - je určen pro kapitány „speciálního sboru“ (bývalí praporčíci), k získání znalostí, potřebných pro službu ve štábech v hodnostech vyšších důstojníků.

- **Praporeční velitelský kurz** - je určen pro vyšší kariérní důstojníky normálního nebo speciálního sboru, kteří se připravují k obsazení velitelských pozic na úrovni praporu nebo jeho ekvivalentu.
- **Plukovní velitelský kurz** - je určen pro důstojníky, vybrané pro práci na velitelských pozicích na úrovni pluku.
- **Roční kurz na Vysokém institutu vševojskového štábu** - je určen pro důstojníky ozbrojených sil, karabiniérů a finanční policie v hodnostech majora a podplukovníka s cílem připravit ke službě na vysokých pozicích v národních nebo mezinárodních štábech (organizací).
- **Institut vysokých obranných studií** - organizuje ročně tři typy kurzů pro důstojníky v hodnostech plukovníka nebo brigádního generála, které se týkají problematiky obrany, bezpečnosti, mezinárodních vztahů, hospodářské a průmyslové politiky.



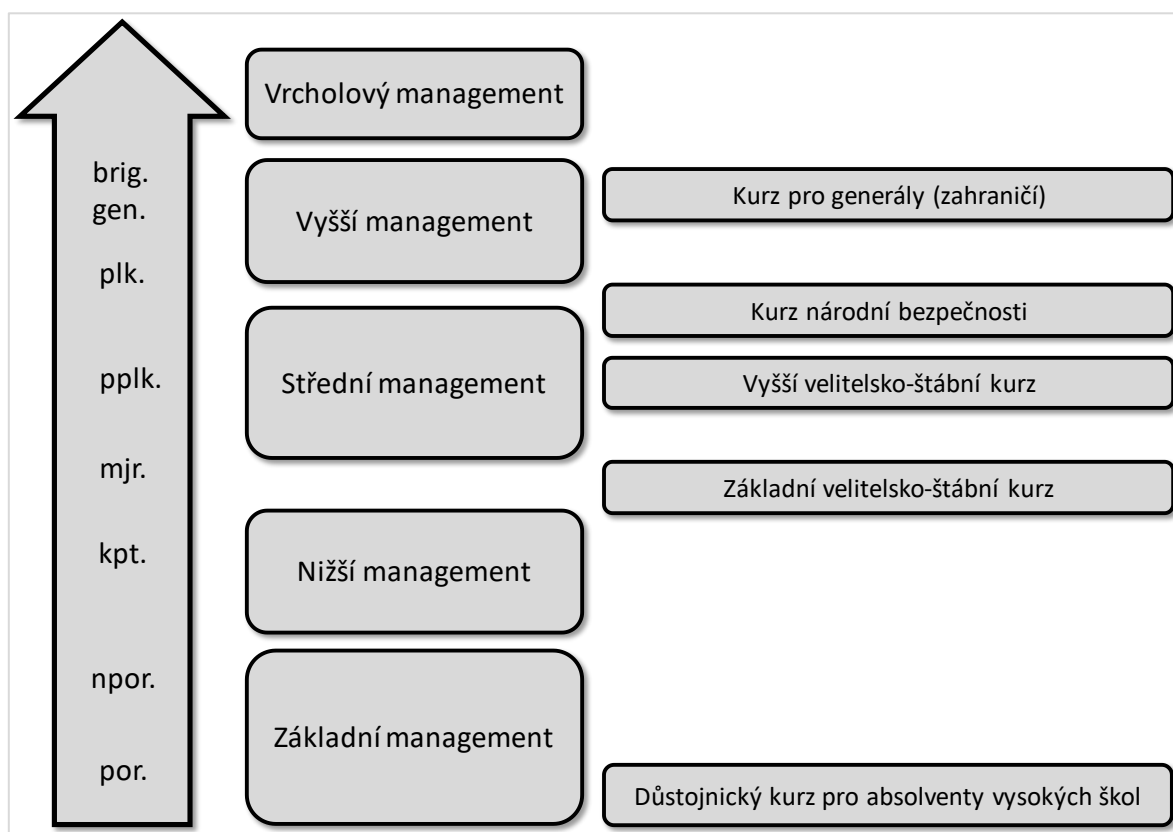
Obrázek č. 7: Kariérní postup důstojníka pozemního vojska italských ozbrojených sil – velitelsko-štábní cesta

5.4. Celoživotní vzdělávání důstojníků ve Slovenské republice

Celoživotní vzdělávání důstojníků Ozbrojených sil Slovenské republiky (OS SR) je pojato a koncipováno jako nepřetržitá a systematická vzdělávací aktivita po dobu celého trvání výkonu služby.

Profesionální voják je podle zákona v dočasné státní službě anebo ve stálé státní službě. Požadavky na výkon státní služby naplňuje specializačním studiem, mimo jiné v kurzech k jmenování do vojenské hodnosti, v kurzech na výkon funkce a v jazykových kurzech.

Zjednodušené schéma kariérního vývoje důstojníka OS SR v návaznosti na kariérové vzdělání znázorňuje obrázek č. 8.



Obrázek č. 8: Kariérový vývoj důstojníka Ozbrojených sil SR v návaznosti na kariérové vzdělání.

5.4.1. Kariérové kurzy pro vyšší důstojníky v OS SR

- **Základní velitelsko-štábní kurz** je součástí kariérového vzdělávání důstojníků OS SR. Cílem kurzu je poskytnout jeho účastníkům další vojenské vzdělání pro splnění požadavku na vojenskou hodnost major.
- **Vyšší velitelsko-štábní kurz** pro vojáky v hodnosti major, kteří jsou připravováni na ustanovení do funkce s plánovanou hodností podplukovník a plukovník.
- **Kurz národní bezpečnosti** je nejvyšším kurzem, který nabízí vojenský vzdělávací systém v rámci resortu obrany SR. Kurz je určen pro důstojníky v hodnosti podplukovníka a plukovníka.

5.5. Vzdělávání a kariérní řád

Ve většině výše uvedených zemí je kladen velký důraz na dosažené výsledky ve studiu. Další služební zařazení absolventa kurzu a jeho služební postup, je závislý na tom, jak se projevoval při studiu. Je to silná motivace, která nutí příslušníky kurzů, aby po dobu studia získali hluboké znalosti, které později uplatní při svém služebním působení.

Služební podmínky během studia závisí na délce kurzu. Obecně platí pravidlo, že pro každý kurz, kratší než jeden rok, zůstává důstojník administrativně zařazen v tabulkách své původní jednotky. Je-li studium delší než jeden rok, je důstojník zařazen do zvláštních tabulek školy nebo organizačního celku, který v rámci ministerstva obrany řídí výcvik a vzdělávání. Studuje-li důstojník dálkově, zůstává zařazen v tabulkách své původní jednotky. V tom jsou personální systémy jednotlivých zemí podobné systému, který platí v České republice.

Platové podmínky se odvíjí od toho, kde je voják tabulkově zařazen. Je-li přemístěn do školy nebo do výcvikového zařízení, ztrácí voják nárok na finanční příspěvky zohledňující specializaci či rizikovost zařazení (např. příplatek pro létající personál, výsadkářský nebo potápěčský příplatek).

Za pozornost stojí i zkušenost, že v některých zemích je systém vzdělávání důstojníků poskytovaný ve vojenských vzdělávacích institucích propojen s civilními institucemi. Nejvýrazněji to lze pozorovat ve Velké Británii, kde tento systém má dlouholeté tradice. Tím dochází k přirozenému propojení vojenských

škol s civilními, včetně praxe pedagogických pracovníků a zároveň k sblížení studujících vojáků s ostatními civilními studenty.

5.6. Použitá literatura

BUCHERIE, Bruno, Systém a obsah kariérového vzdělávání důstojníků ve Francii a dalších vybraných zemích NATO. Studie zpracovaná v rámci DZRO TRENDY, Univerzita obrany, 2015.

Oficiální webové stránky uvedených vzdělávacích institucí

6. VÝZVY, KTERÉ STOJÍ PŘED KARIÉROVÝM VZDĚLÁVÁNÍM DŮSTOJNÍKŮ OZBROJENÝCH SIL ČR

Specifikovat požadavky na znalosti a dovednosti vojáka budoucnosti, s perspektivou 15 až 20 let, je dnes daleko obtížnější úkol, než tomu bylo v minulém století. Přesto je to nezbytné, protože dnešní poručíci, kteří jsou na začátku profesní dráhy, budou v té době v hodnostech podplukovníků, a ti nejschopnější v hodnosti plukovníké a budou vykonávat velitelské funkce na úrovni praporů a brigád, nebo řídicí funkce ve vysokých štábech.

Nelze předpokládat, že vzděláním získá důstojník přesně takové schopnosti, které budou později využity v praxi. Praxe vždy byla, je a bude většinou nepředvídatelná. To neznamená, že se nebudeme pokoušet o odhad věcí příštích (prognózy, vize apod.).

Vstupní vzdělání budoucích důstojníků musí vytvořit obecný základ, který je dostatečným teoretickým předpokladem pro další vzdělávání, pokud možno po celý produktivní věk. Časový odstup mezi formálními vzdělávacími aktivitami v rámci dalšího vzdělávání vojenského personálu je třeba zkracovat. Predikce technického a společenského vývoje na dobu kolem pěti let je mnohem přesnější a lze tedy snáze stanovit, o jaké znalosti a dovednosti je třeba vzdělání důstojníků rozšířit. Dobře nastavený systém kariérových a odborných kurzů k tomu skýtá všechny předpoklady.

Voják musí být připraven v každém okamžiku splnit úkoly, pro jejichž plnění je předurčen. To je vedení bojové nebo nebojové činnosti ve vojenských operacích. Za přípravu podřízených odpovídají velitelé, zpravidla důstojníci, kteří musí zabezpečit jejich vzdělávání, výcvik a výchovu. Cílem této přípravy musí být rozvoj odborné způsobilosti pro službu v hodnostním sboru a výkon práce na daném systemizovaném místě. Odborná způsobilost velitelů (důstojníků) se sice opírá o nezbytný rozsah znalostí a dovedností, ale základem přípravy musí být rozvoj schopnosti pro jejich uplatnění v nestandardních situacích. Ostatně, nejde o žádné nové poznání. Otázkou, jak zaměřit přípravu velitelů, se zabývaly všechny generace vojenských pedagogů. Výsledek byl vždy stejný. Rozvíjet u velitelů schopnost kriticky myslet, chápat dění kolem nich v nejširších souvislostech a tvůrčím způsobem přistupovat k řešení komplexních problémů a neočekávaných nastalých situacích. Potvrzuje to i níže uvedená citace z článku, který byl v časopisu Vojenské rozhledy publikován v roce 1938.

„Jde o rozsah učební látky a o jeho přizpůsobení skutečné, praktické potřebě a hlavně o způsob podání, způsob vyučování a způsob jednání s frekventanty ... Ne v množství a rozmanitosti učebních předmětů je účel školy nebo kursu; ani ne v šedé a namnoze nezáživné teorii, nýbrž v účelném návodu k jejímu využití v praxi a hlavně v praktickém jejím upotřebení samém tak, jak to ostatně zdůrazňují naše předpisy pro jednotlivé školy a kursy. ... A proto je třeba stále a pečlivě revidovat vyučovací osnovy a programy ve školách a kursech. Všeobecný pokrok doby a zvláště velké pokroky v oboru vojenském, nové bojové prostředky a způsob boje, zásah techniky, motorisace a mechanisace atd. do armády nutí nás ovšem nesporně k stálému rozšiřování učebních osnov. Zato však nutno z nich vymýt vše, co není nezbytně nutné a nesouvisí přímo s praktickou potřebou. Co nejméně theorie – ale zato více praktické její aplikace. Theorii ponechat soukromému studiu. Vše to platí jak pro různé školy a kursy, tak i pro výcvik a výchovu vůbec. ... Dejte omezenou zásobu vědomostí dobře vybraných, obsahující podstatné věci a praktické návody, a hleďte přetvořit tuto omezenou zásobu v opravdový přínos – toť první část výchovy. Druhá záleží v naučení, jak využít této zásoby vědomostí při cvičeních na mapě nebo, ještě lépe, v terénu, aby se navyklo rychle usuzovat a rozhodovat se. Tak, jak léta postupně ubíhají, budou se mozky takto připravené zajímat o novosti v životě, budou chtít získat nové vědomosti, poněvadž budou vědět, jak jich využít, a budou šťastni, že jich mohou využít; nebudou domýšliví na to, že vědí, ale budou mít radost z toho, že vědí. Takto se bude vytvářet současně jejich úsudek a schopnost k rozhodování; a navíc, jako potvrzení této cenné metody, budou mít sebedůvěru a neoctnou se před něčím nepředvídatelným“.

Autorská značka A – ž. K výchově velitele. Žáky a lidi učené nebo muže a velitele?

Vojenské rozhledy, Všeobecná část - 5., ročník XIX., číslo 3, 1938, str. 289 (65) až 293 (69)

6.1. Nové kvalitativní požadavky na důstojnický sbor

Inovativní a flexibilní myšlení dnes přestává být vyhrazeno pracovníkům vrcholového řízení. Platí to jak ve firmách, které se zabývají výrobou, službami a obchodem, ve státní správě, tak i v ozbrojených silách, kde se velitelé jednotek dostávají stále častěji do situací, v nichž musí nezřídka na základě analýzy neúplných informací samostatně, rychle a správně rozhodovat. Při vedení vojenských i nevojenských operací se důstojník dostává stále více do nestandardních situací, kdy není možné aplikovat předchozí znalosti a zkušenosti. V takových případech umí správně reagovat pouze důstojník, který zná širší souvislosti řešených problémů, je schopen rychle a správně reflektovat skutečnost, neustále se vzdělává a své znalosti a vědomosti předává svým podřízeným.

Vojáci všech kategorií musí být připraveni orientovat se i v oblastech, které tradiční bojové operace v minulosti nevyžadovaly. Musí být schopni pružně se přizpůsobit podmínkám zemí a zvykům lidí, na jejichž území operují, a chápat kulturní, náboženské, ekologické, historické a humanitární souvislosti.

Důstojník, ač příslušník ozbrojených sil, se stává reprezentantem státu. V dřívějších konfliktech byly ozbrojené síly v centru všeho konání. V tradičním pojetí válka a politika na sebe navazovaly, a válka zahrnovala neomezené násilí, směřované hlavně k destrukci protivníkových sil. Současný i budoucí konflikt charakterizuje nejčastěji snaha o eliminaci či neutralizaci protivníka, s cílem zajistit podmínky pro obnovu a posílení všech základních funkcí státu, jehož vládní struktury jsou výsledkem svobodných voleb. Je to obtížný úkol, zejména v mírových operacích, kde zasahující ozbrojené síly musí ve vztahu k nepřátelům stranám udržovat status neutrality. Nový typ konfliktu si vzhledem ke své komplexnosti vyžádá, více než kdy jindy, vysokou schopnost adaptability každého jednotlivého vojáka. Na nové technologie a modernizované zbraňové systémy nelze pohlížet jako na zdokonalené nástroje určené k destrukci nepřítele. Z dřívějšího nositele násilí a nástroje politické moci, určeného k prosazení vůle cizího státu, se v očích místní populace musí stát jejich obránce a ochránce před důsledky humanitární krize. Tím dochází k zásadní změně charakteru a poslání vojáka demokratického státu.

Důstojník armády demokratického státu by měl disponovat širším společenskovo vědním přehledem a měl by ovládat základy historie a historických kontur současných krizí. S ohledem na působení ozbrojených sil v krizových regionech a nutnost spolupráce s místními vládními a privátními subjekty, stávají se nepostradatelnými rovněž znalosti z oborů politologie, psychologie, sociologie a dalších společenských věd. Pouze širší společenskovo vědní přehled poskytuje velitelům dostatečný vědomostní základ, s nímž jsou schopni samostatně zaujímat stanoviska k jevům, probíhajícím ve společnosti.

Důstojník navíc musí znát základy pedagogiky, managementu a vedení lidí, aby byl schopen řídit vojenský výcvik a účinně působit a ovlivňovat podřízené směrem ke splnění stanovených cílů organizace (vojenské jednotky).

Naplnění kvalifikačních požadavků bylo a vždy bude určující pro dosažení stanovených kompetencí důstojníka v dané odbornosti a hierarchickém postavení ve vojenské organizaci. Klíčem k dosažení těchto požadavků je

efektivně fungující systém kariérového vzdělávání. S tímto cílem je potřebné definovat účel a postavení kariérových, odborných a dalších kurzů ve struktuře vzdělávacích aktivit, určených ke splnění kvalifikačních požadavků. Evidentně se váha jednotlivých typů kurzů liší mezi druhy vojsk a vojenskými odbornostmi. Tím se také liší důležitost jednotlivých typů kurzů pro zabezpečení funkčnosti ozbrojených sil, tedy jejich připravenosti k použití.

Komplexní pohled na systém přípravy personálu nebyl v posledních letech doceněn. Jeví se, že je nutné se vrátit k jasnému členění forem přípravy personálu na ty, které slouží k podpoře dosahování stanovených kvalifikačních požadavků, a na ty, které poskytují všeobecný základ a zabezpečují kontinuální zvyšování odborné (profesní) kvalifikace. Jinak se nepodaří nastavit v systému přípravy důstojnického sboru priority a splnit kvalifikační požadavky za podmínek narůstání početního stavu příslušníků ozbrojených sil.

S překvalifikovanou strukturou důstojnického sboru souvisí nově i reálná rizika spočívající v rozporu mezi úrovní individuálních ambicí vojáků a reálnou schopností zaměstnavatele tyto ambice uspokojit. Při jakémkoliv dalším případném snížení úrovně struktury vojenských součástí ozbrojených sil se nemusí podařit důstojníky s vysokou kvalifikací zařadit na funkce, kde by tato kvalifikace našla uplatnění. V takovém případě výsledkem bude, dříve nebo později, odchod vojáka ze služebního poměru.

Při vzdělávání důstojníků v současném období globalizace je nezbytné vzít v úvahu nutnost pružně reagovat na změny prostředí a na neustále se zrychlující nárůst informací. Z výše uvedeného vyplývá, že přístupy ke vzdělávání musí vycházet z dlouhodobé strategické vize (na období deseti a více let), a jejich realizace je upřesňována prostřednictvím střednědobých (na období pěti let) a krátkodobých (ročních) realizačních plánů. Obsah vzdělávání ke splnění kvalifikačních požadavků musí být zaměřen na rozvoj odborné způsobilosti vojáků (především tvoření úsudku, komunikace a schopnosti dalšího vzdělávání) a uplatňování celoživotního učení jako řídicího principu vzdělávání v resortu obrany.

6.2. Trendy vývoje celoživotního vzdělávání důstojníků ozbrojených sil ČR

Z doposud uvedených informací a z dalších okolností, souvisejících s rozvojem společnosti a vývojem bezpečnostní situace, lze vysledovat některé trendy, které ovlivní přípravu důstojnického sboru ozbrojených sil ČR v horizontu následujících 10 - 15 let:⁴⁷

- resort obrany se bude dále rozvíjet jako učící se organizace;
- cykly mezi jednotlivými vzdělávacími aktivitami institucionálního charakteru se budou zkracovat;
- systém přípravy důstojníků bude koncipován v souladu s pravidly celoživotního vzdělávání;
- vstupní vzdělávání důstojníků bude zaměřeno na získání odborných znalostí, dovedností a způsobilostí nezbytných pro výkon služby, další vzdělávání bude zaměřeno na rozvoj dalších odborných způsobilostí v závislosti na postupu kariérou;
- jazyková příprava důstojníků nemůže být omezena jen na organizované kurzy, ale musí být založena na samostudiu a dalších služebních i mimoslužebních aktivitách;
- osobní rozvoj každého důstojníka musí být založen především na osobní iniciativě a zájmu jednotlivců o odborný a kariérový růst;
- možnost vzdělávat se musí být otevřena pro všechny vojáky. K tomu bude nutné vytvářet podmínky pro rozšiřování distančních forem vzdělávání a zpřístupnit tak certifikované (akreditované) kurzy maximálnímu počtu zájemců;
- důstojník bude mít široký společenskovední a odborný základ, který mu umožní flexibilně se přizpůsobit nepředvídatelným situacím;
- sebevzdělávání důstojníků bude součástí jejich služby a bude součástí služebního hodnocení;
- studium v kariérových kurzech důstojníků bude mít stále větší motivační charakter;

⁴⁷ Trend je vysvětlován jako *základní směr vývoje sledovaného jevu*. Osvojit si jev, předpokládá pochopit jeho genezi, neboli jeho zdroje, spouštěcí mechanismy, vznik a vývoj. Viz KLIMEŠ, Lumír. Slovník cizích slov. 7. vyd., V SPN vyd. 2., rozš. a dopl. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství, 2005. ISBN 80-723-5272-5.

- na výuce v kariérových kurzech se budou stále více podílet politici a vojenští představitelé a zahraniční odborníci.

Udržitelnost tak robustního systému výcviku a vzdělávání, jakým je příprava důstojníků ke splnění kvalifikačních požadavků v resortu MO, vyžaduje nepřetržitou kontrolu jeho efektivity. Ve struktuře vzdělávacích aktivit mohou být udržovány pouze ty, jejichž cílem je naplnění skutečné operační potřeby ozbrojených sil ČR. Nezbytná je periodická revize, s cílem upravit nebo vyřadit vzdělávací aktivity, pro které se operační potřeba změnila, nebo úplně zanikla. Zřizovány pak jsou pouze takové, které reflektují nový operační požadavek.

6.3. Resort obrany jako učící se organizace

Učící se organizace (Learning Organization) je koncept, který řeší, jak má organizace fungovat, aby dosáhla rovnováhy mezi individuální iniciativou a tvořivostí na jedné straně a pravidly a řádem na druhé straně. Dále se snaží sladovat individuální i týmovou výkonnost. V učící se organizaci je trvalé učení a vzdělávání lidí součástí pracovního procesu. Taková organizace podporuje u všech svých zaměstnanců vzdělávání a schopnost učit se.⁴⁸

Průběh služby a kariérní postup každého vojáka je úzce provázán s kariérovými a dalšími kurzy a lze říct, že resort obrany lze formálně považovat za učící se organizaci. Aby měl charakter učící se organizace, ve všech aspektech, bude nutné:

- vypracovat a prosadit soubor opatření, která zvýší stimulaci vojáků učit se novým poznatkům a dovednostem i mimo organizované formy vzdělávání. K tomu mohou posloužit různé benefity, zejména možnost kariérního růstu a samozřejmě i hmotné ocenění;
- požadovat po velitelích, aby jejich podřízení byli plánovitě a včas vysíláni ke studiu v kariérových a odborných kurzech;
- zdokonalit výukové informační systémy, umožňující vojákům (diferencovaný) přístup k nejnovějším poznatkům společenských věd, vojenské teorie a praxe;

⁴⁸ Zdroj: <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>

- rozvinout v rámci celoarmádní datové sítě (CADS) soubor e-learningových kurzů, umožňující zájemcům samostudium a rovněž možnost distanční formou absolvovat některé certifikované vzdělávací aktivity;
- vést důstojníky ozbrojených sil ke schopnosti formulovat a sdílet svoje zkušenosti, poznatky a názory ve služebních elektronických médiích a ve vojenských odborných časopisech;
- pěstovat v resortu obrany organizační kulturu, která vyvolá atmosféru učící se organizace formou diskuze, propagace kladných poznatků a zkušeností z výcviku, štábní práce, tvorby koncepčních dokumentů a činnosti ozbrojených sil spojenců;
- zdokonalit a v celém resortu rozvinout proces získávání poznatků a využívání zkušeností z vojenských operací a výcviku (Lessons Learned);
- zavést pro všechny důstojníky Plány osobního růstu, které budou nadřizenými vyhodnocovány v rámci periodických služebních hodnocení.

6.4. Kvalita pedagogických pracovníků v kariérových kurzech

„Učitel je jedním ze základních činitelů vzdělávacího procesu, profesionálně kvalifikovaný pedagogický pracovník, spoluzodpovědný za přípravu, řízení, organizaci a výsledky tohoto procesu.“⁴⁹ To platí i pro výuku v kariérových kurzech. Vzhledem k tomu, že předmětem vzdělávacího procesu jsou osoby ve věku dospělosti, učitel v kariérových kurzech má specifickou roli – je kombinací průvodce vyučovanou problematikou, organizátora procesu vzdělávání, verifikátora a zároveň přirozené autority založené na výsledcích jeho dosavadní praxe. Ne vždy se na tomto poli dokáží uplatnit akademičtí pracovníci, kteří jsou zaměřeni na vzdělávání ve studijních programech počátečního vzdělávání, protože jsou zpravidla orientováni úzce teoreticky. Vynikající odborník z praxe, bez pedagogických zkušeností, může mít naopak problémy s dostatečně jasným objasněním probírané tematiky a potřebuje vedení zkušeného pedagoga. Stále častěji se proto uplatňuje model, kdy vyučování řídí pedagogický pracovník, který připravuje scénář jeho průběhu, stanovuje použití didaktických metod a forem a tak usměrňuje činnost externího lektora (odborníka z praxe). Externí lektori, kteří jsou častěji zapojováni do profesní přípravy zaměstnanců, jsou nuceni se

⁴⁹ PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd., p. Praha: Portál, 2013, s. 261 ISBN 978-80-262-0403-9.

průběžně vzdělávat a jejich teoretická připravenost roste. V zájmu organizace je tedy zapojovat své nejlepší zaměstnance do procesu vzdělávání ostatních. Když v této souvislosti uvažujeme o učení, jeho podobách a účinnosti, je na místě uvést několik dat k porovnání a zamyšlení.⁵⁰

Účinnost různých metod učení:

- 95% – vzájemné učení se⁵¹
- 70% – názorná ukázka
- 55% – diskuze
- 25% – audio a video
- 15% – četba

Tuto skutečnost je dobré mít na paměti i v souvislosti s rozvojem organizace jako učící se organizace. Učit druhé přesně zapadá do tohoto konceptu, jak je v souvislosti s resortem obrany popsán v předcházející kapitole. Je třeba používat různé styly učení a uvádět vyučovanou teorii do souvislosti s praxí posluchačů. Platí, že nejvíce se lze naučit sdílením zkušeností, a že nejsilněji v lidech zůstává vzájemné učení se.

Přestože dosavadní výsledky účastníků kariérových kurzů jsou hodnoceny převážně kladně, pro zvyšování úrovně výuky neexistují žádné limity, vždy jsou možnosti ke zlepšování. Například lze uvést:

- personálně stabilizovat akademické pracovníky a zajistit jejich rozvoj v oblasti pedagogiky, didaktiky a jazykových dovedností;
- učitelé (lektoři) musí ke svému rozvoji trénovat používání různých metod učení, uvádět vyučované do souvislosti s praxí posluchačů a pamatovat, že nejsilnější stopu zanechává vzájemné učení se;
- zapracovat do systému personálního managementu v resortu obrany motivační opatření, které zvýší zájem nejlepších důstojníků působit po omezenou dobu na pozicích odborných asistentů na UO, jako důležitý krok v rámci jejich kariérního růstu;
- vytvořit předpoklady pro získávání lektorů z řad předních českých a světových odborníků v oblasti bezpečnostní a obranné teorie a praxe

⁵⁰ Manuál: Základní paradigmata a terminologie andragogiky Expertis, s. r. o. 2007, dostupné z: <https://publi.cz/books/209/08.html>

⁵¹ V pedagogické teorii a praxi se používá i pojem „učení druhých“. Jedná se o tradiční a nejúčinnější metodu, kdy jeden člověk vysvětluje určité téma druhému – ten kdo ví, učí toho, kdo neví.

a hlavních představitelů ministerstva obrany, národního zastoupení v NATO a EU.

6.5. Komplexnost a provázanost obsahu a forem vzdělávacích aktivit

Z obecného hlediska lze vzdělávací systém v resortu obrany chápat jako soubor institucionálně organizovaných i individuálních (sebevzdělávacích) vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob (studentů UO a vojáků ve služebním poměru), kteří cíleně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí. S jistým zjednodušením bývá pojem vzdělávání dospělých ztotožňován s pojmem další vzdělávání.⁵² Do systému dalšího vzdělávání a výcviku v resortu obrany je možné zahrnout: kurzy, přípravu velitelů a štábů, samostatnou přípravu, vojensko-odbornou přípravu, metodickou přípravu, velitelská shromáždění a další. Ke zlepšení současného stavu bude nutné přijmout některá opatření, a to zejména:

- pokračovat v resortu obrany organizačně ve sjednocování řízení výchovy, výcviku a vzdělávání, při zachování působnosti jednotlivých organizačních složek;
- tematicky provázat obsah kariérových kurzů (ZDK, KND, KVD a KGŠ) s cílem odstranit duplicity a doplnit chybějící tematiku;
- zajistit dosahování stejných výstupů z učení při organizování totožných vzdělávacích aktivit různými formami;
- stanovit kritéria pro verifikaci znalostního rozvoje vojáků, jako výsledku vzdělávacích aktivit;
- vytvořit informační, materiální a organizační předpoklady pro různé formy vzdělávání napříč všemi součástmi resortu obrany;
- systémově a procesně provázat studium kariérových a odborných kurzů.

Do budoucna se situace výrazně změní. Již nyní pozorujeme, jak digitalizace procesu vzdělávání výrazně ovlivnila nejen používání nových metod, využívajících především audiovizuální podporu vyučování, ale také jak postupně

⁵² Pelán, Zdeněk, *Andragogický slovník* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-dospelych>

dochází i k prolínání forem studia. Stává se běžným, že některé kurzy (předměty) jsou v rámci prezenčního studia poskytovány distanční formou. Lze očekávat, že v případě předmětů, které nejsou součástí teoretického, nebo odborného základu studia, to bude stále častější. V případě profesního vzdělávání se bude tento trend prosazovat ještě výrazněji než v počátečním vzdělávání. Při vědomí, jaké možnosti poskytují formy distančního vzdělávání, budou zaměstnavatelé stále méně ochotni vysílat své zaměstnance do relativně dlouhých prezenčních kurzů. Vzdělávací instituce budou postupně v mnohem větší míře především vytvářet a distribuovat vzdělávací aktivity, které se budou uskutečňovat přímo na pracovištích, nebo z domova. Tento směr rozvoje rozšíří možnosti sebevzdělávání a další vzdělávání pro potřeby organizace nebude jen otázkou konkurenceschopnosti, ale stane se otázkou přežití. Odpovědnost za získávání potřebných kvalifikací bude postupně úplně přenesena na zaměstnance, což bude probíhat průběžně a formální vzdělávací aktivity budou prezenční formou nabízeny jen v případech, kdy to bude nutné z důvodu potřeby použití specifických metod vyučování.

6.6. Motivace ke vzdělávání

Motivace důstojníků ozbrojených sil k trvalému vzdělávání je spojena s motivací pro službu a kariérní růst. Motivy lze chápat jako osobní příčiny určitého chování – pohnutky, psychologické příčiny akcí a reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Potřeby mohou mít povahu biologickou, sociální, vnitřní (potřeba poznávací, seberealizace, kulturní potřeby) nebo vnější (hrozba trestu, možnost odměny). Přestože by motivace k osobnímu rozvoji každého vojáka měla být založena na všech aspektech, v systému personálního růstu důstojníků by měla být založena především na vnitřních a zároveň vnějších aspektech. K tomu je nezbytné:

- morálně i hmotně oceňovat ty důstojníky, kteří věnují osobnímu rozvoji trvalou pozornost a dosahují nejlepších výsledků;
- v resortu obrany vytvořit systém talent managementu, tzn. věnovat zvýšenou pozornost nejtalentovanějším a nejaktivnějším důstojníkům, před které stavět všestranně zvýšené nároky s cílem připravit je na výkon vedoucích funkcí v ozbrojených silách;

- zvýšit v periodickém služebním hodnocení důstojníků význam prokázané snahy o osobní růst a výsledků vzdělávacích aktivit, ve všech jejich formách;
- zvýšit význam hodnocení důstojníků vydávaných CBVSS UO po absolvování kariérových kurzů pro jejich další kariérní růst;
- legislativně zajistit v resortu MO uznávání vzdělání a získávání profesních kvalifikací podle Národního kvalifikačního rámce.⁵³

6.7. Zvyšování úrovně vzdělávání v kariérových kurzech

Význam a úspěch každé vzdělávací instituce je závislý zejména na obsahu a kvalitě poskytované výuky. Rozhodující je přitom teorie, která je informačním základem výuky. Každá teorie by měla být podložena výsledky vědeckého bádání a praxí. Vojenská věda, zejména vojenská strategie a operační umění, se v návaznosti na vývoj bezpečnostní situace ve světě a praxe ozbrojených sil na národní i mezinárodní úrovni dynamicky rozvíjí. Vzhledem k častým reorganizačním změnám akademických a vědeckých institucí resortu obrany v období posledních 20 let minulého století se personální a institucionální základna pro obranný výzkum a rozvoj vojenské vědy výrazně snížila.⁵⁴ To se nemohlo neodrazit i na úrovni studijních programů a oborů na UO. Pro zvrácení tohoto nepříznivého trendu byla v posledních letech přijata některá opatření, která by měla být doplněna o další:

- zvýšit úsilí ve výchově akademických a vědeckých pracovníků, nositelů pedagogické hodnosti docent a profesor, kteří by zastřešili rozvoj vědních oborů zabývajících se vojenskou strategií a operačním uměním;
- v návaznosti na to pokračovat v úsilí o znovuvybudování vědního oboru v oblasti obrany státu, vojenské strategie a operačního umění;
- rozvíjet u studentů všech úrovní kreativní a strategické myšlení, počínaje studenty magisterského studia UO, konče kurzem generálního štábu;
- zvážit opatření ke zvýšení účinnosti studia v kariérových kurzech organizovaných kombinovanou formou;

⁵³ Projekt vedený MŠMT ukončený v roce 2012, jehož cílem bylo zastřešit výstupy terciárního vzdělávání prostřednictvím kvalifikačního rámce, který bude zároveň kompatibilní s kvalifikačním rámcem v evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání.

⁵⁴ Janošec, Josef, Obranný výzkum a vývoj v letech 1989-2009, Vojenské rozhledy, č. 4/2009, s. 71-86

- vytvořit v rámci UO informační systém, obsahující základní a doplňkové informační zdroje pro prezenční, kombinované a distanční studium v kariérových kurzech. Propojovat tento informační systém se systémy vzdělávacích a vědeckých institucí v zemích NATO;
- zavádět moderní metody výuky v kariérových kurzech motivované zkušenostmi renomovaných válečných škol a dalších vzdělávacích institucí v zemích NATO;
- zdokonalovat materiální a technickou základnu pro studium v působnosti CBVSS;
- rozšiřovat spolupráci se zahraničními vzdělávacími a vědeckými institucemi při řešení společných vědeckých projektů, mj. i využíváním platformy ERASMUS, a přímým zapojením zahraničních odborníků do výuky;
- přijmout opatření ke zvýšení počtu vyhlašovaných projektů obranného výzkumu nemateriálového charakteru v působnosti Ministerstva obrany a k možnosti zapojit do jejich řešení pracovníky UO;
- zvýšit účast pracovníků UO na řešení projektů NATO STO, zejména v panelu SAS⁵⁵ a ve větší míře pro práci s příslušníky kariérových kurzů využívat studie, které jsou výsledkem práce tohoto panelu;
- organizovat pravidelné vědecké konference a workshopy ke vzdělávání v resortu obrany a prosadit, aby se závěry z konferencí byli seznamováni hlavní představitelé resortu MO, případně MŠMT;
- prosadit, aby do kariérových kurzů byli vybíráni pouze důstojníci s předepsanými jazykovými znalostmi, které jim umožní studovat informační zdroje v cizím jazyce, zejména v angličtině.

Kapacita CBVSS a VeV-VA ve Vyškově k zabezpečení kariérových kurzů je a pravděpodobně bude i v budoucnu limitovaná. Nelze ani předpokládat, že se doba trvání jednotlivých kariérových kurzů bude prodlužovat, spíš naopak. Je přirozeným požadavkem velitelů a náčelníků, aby nepřítomnost podřízených, kteří jsou vysláni ke studiu v kurzech, byla co nejkratší. Určitým paradoxem je požadavek, který je prosazován v systému řízení kariér, aby do kurzu byli vysíláni pouze vojáci vybraní k povýšení nebo vyzdvižení ve funkcích v kontradikci s předpokladem, že resort obrany se bude rozvíjet jako učící se organizace, kde

⁵⁵ NATO STO (Science and Technology Organization), SAS Panel - Systems Analysis And Studies Panel

osobní rozvoj každého jednotlivce závisí především na jeho samostatnosti a iniciativě. Možnost vzdělání by měla být dostupná každému příslušníku ozbrojených sil, který má o vzdělání zájem⁵⁶. Proto bude nutné zvážit:

- rozšíření kombinované formy studia o moduly distančního vzdělávání spolu se systémem kreditů, jejichž absolvováním by voják získal možnost vytvořit si náskok, který by mu byl započten při vyslání do kariérového nebo odborného kurzu;
- vytvoření distančních výukových modulů, stanovení systému a kritérií hodnocení, jeho naplnění informačními zdroji a zejména určení mentorů pro práci s vojáky, kteří se do e-learningových kurzů zapojí;
- rozšíření systému hodnocení vojáků o možnost zohlednit aktivitu v takových e-learningových kurzech nebo jejich modulech;
- vyřešení skutečnosti, že narůstá počet vojáků, kteří si rozšiřují vzdělání studiem na vlastní náklady v osobním volnu bez toho, že by to bylo zohledněno v jejich kariérním vývoji.

Skutečnost, že do kariérových kurzů nastupují důstojníci s různou vstupní úrovní základních vojenských znalostí je na jedné straně přirozená a vychází z praxe, že ve vojenských školách byli profilováni ve specifických oborech, na druhou stranu vede ke snižování nároků na účastníky kurzů tím, že se nuceně přizpůsobují slabším studentům. K řešení tohoto jevu bude pro budoucnost nutné zvážit:

- stanovení ekvivalentu „základního učiva“⁵⁷ nebo také „klíčových kompetencí“⁵⁸ pro důstojníky v jednotlivých hodnostních sborech, tzn. znalostí, které musí každý jednotlivec znát, bez ohledu na odbornost. To umožní sestavit takovou základní učební dokumentaci každého kariérového kurzu, který bude navazovat na kurzy nižší úrovně;
- zavedení vstupních pohovorů před nástupem do kariérových kurzů, ve kterých každý jednotlivec prokáže zvládnutí klíčových kompetencí;
- vybudování e-learningových kurzů, dostupných v rámci CADS, zejména v aplikaci ŠIS (štábní informační systém), který umožní důstojníkům

⁵⁶ Rozšíření vzdělání by mělo přitom být v ozbrojených silách, resp. v resortu MO využitelné. Studium by přitom mělo být sladěno s plněním dalších služebních úkolů.

⁵⁷ Podle Otokara Chlupa, (1875 – 1965) Viz: https://cs.wikipedia.org/wiki/Otokar_Chlupek

⁵⁸ SKALKOVÁ, Jarmila. Kategorie cíle, kompetence, jejich vzájemný vztah a význam pro obsah vzdělávání v kontextu současnosti. ORBIS SCHOLAE. 2007(1), 7–20.

předurčeným k vyslání ke studiu do kariérových kurzů připravit se na přijímací pohovor;

- vytvoření poradního odborného orgánu pro koordinaci rozvoje profesní přípravy za účasti představitelů vzdělávacích institucí, správců odborností a Sekce státního tajemníka MO.

6.8. Talent management jako metoda pro přípravu elity důstojnického sboru

Talent management je personální strategie a řízení lidí zaměřené na vyhledávání, angažovanost a rozvoj talentovaných jednotlivců s klíčovými kompetencemi v souladu s potřebami organizace.⁵⁹ Práce s talenty byla a doposud je v ozbrojených silách nahodilým jevem, založeným na osobním rozhodnutí nadřízeného. Pokud by se personální vývoj důstojníka řídil důsledně jen pravidly stávajícího kariérního řádu, bylo by obtížné s předstihem identifikovat důstojníky, vhodné k ustanovení do generálské hodnosti a do vrcholových funkcí v AČR či ostatních složkách ozbrojených sil. V oblasti talent managementu plní vzdělávání podpůrnou, ale zároveň nenahraditelnou funkci. Pokud talent management má být založen na systémových základech, bude v této oblasti nezbytné:

- zapracovat do systému řízení kariér pravidla pro práci s talentovanými jednotlivci v celém procesu hodnostního vývoje a ve všech etapách výchovy, výcviku a vzdělávání, v návaznosti na prokázané výsledky praktického výkonu služby;
- ustanovit pracovníka Agentury personalistiky AČR (případně Agentury profesního rozvoje a podpory aktivit MO) zodpovědného za sledování kariérního vývoje talentovaných důstojníků a přípravu návrhu na práci s nimi;
- vytypované talentované důstojníky vysílat po splnění všech požadavků a předpokladů přednostně do kariérových kurzů v zahraničí i v ČR a vyžadovat po nich výtečné studijní výsledky. Tyto výtečné výsledky by měly být podmínkou pro setrvání v databázi talentů;

⁵⁹ Zdroj: <https://managementmania.com/cs/talent-management>

- mezi talenty zařadit i důstojníky, kteří mají předpoklady pro vědeckou a pedagogickou práci.

6.9. Použitá literatura

JANOŠEC, Josef, Obranný výzkum a vývoj v letech 1989-2009, *Vojenské rozhledy*, č. 4/2009, ISSN 1210-3292 (print) a ISSN 2336-2995 (online).

KLIMEŠ, Lumír. Slovník cizích slov. 7. vyd., V SPN vyd. 2., rozš. a dopl. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství, 2005. ISBN 80-723-5272-5.

Managementmania, Učící se organizace (Learning Organizations), dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>

Manuál: Základní paradigmata a terminologie andragogiky Expertis, s. r. o. 2007, dostupné z: <https://publi.cz/books/209/08.html>

PELÁN, Zdeněk, Andragogický slovník [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-dospelych>

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Portál, 2013, s. 261 ISBN 978-80-262-0403-9.

SKALKOVÁ, Jarmila. Kategorie cíle, kompetence, jejich vzájemný vztah a význam pro obsah vzdělávání v kontextu současnosti. *Pedagogická orientace*. 2007(1), 7–20. ISSN 1211-4669 print; ISSN 1805-9511 on-line

Wikipedia: Otokar Chlup Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Otokar_Chlup

ZÁVĚR

Příprava důstojníka ozbrojených sil má ve srovnání s přípravou kvalifikovaných odborníků na jiná povolání řadu specifík. Především zde vystupuje jistá míra nepředvídatelnosti, vyplývající z nepředvídatelnosti operačního prostředí. Rčení, že se generálové chystají zpravidla na minulou válku, má racionální jádro. Platilo to v minulosti a platí to i v současnosti, přestože si to zpravidla nikdo nechce přiznat. Přesto snaha o predikci dalšího vývoje bezpečnostního a operačního prostředí a zároveň o predikci požadavků na schopnosti ozbrojených sil má svůj význam. Nejen pro modernizace výzbroje, ale především pro přípravu personálu.

Dalším specifikem je propojenost jednotlivých elementů přípravy personálu, zahrnující výchovu, výcvik a vzdělávání. Každý voják, bez ohledu na svoji hodnotu a funkci, musí být nejen připraven plnit úkoly, které mu vyplývají z jeho současné nebo budoucí funkce ve struktuře ozbrojených sil, ale současně musí mít osvojeny základní praktické dovednosti, které mu umožní přežití i v těch nejsložitějších bojových podmínkách (fyzická kondice, střelba, chování na bojišti apod.).

Každý voják, zejména důstojník a generál, reprezentuje při své činnosti nejen sebe, ale především stát, který chrání a brání. Měl by to být kvalifikovaný odborník, vzdělaný ve vojenství, speciálně připravený pro vojenskou praxi, plnící společensky významnou roli při zabezpečování obrany státu. Společnost proto na něj klade vysoké nároky – očekává, že se bude jednat o harmonicky rozvinutou osobnost, orientující se nejen v ovládnutí bojové techniky a doktrinárních otázkách, ale i ve společenských vědách.

Tyto a další požadavky opodstatňují snahu autorů této publikace přispět do diskuze o obsahu a metodách vzdělávání důstojnického sboru ozbrojených sil ČR. Protože se jedná o velmi komplexní problematiku, dotkli se autoři pouze vybraných oblastí a navíc z pohledu pracovníků CBVSS – vědecko-vzdělávací instituce, která za vzdělávání vyšších důstojníků zodpovídá. Autoři hledali odpověď na otázky, které si vytyčili v úvodu publikace. Přínos této publikace jeho autoři vidí právě v tom, že si položili otázky, na které je nutno hledat odpovědi a v tom, že naznačili i možnosti řešení některých problémů.

RESUMÉ

Publikace se zabývá stavem a možnostmi dalšího rozvoje systému vzdělávání důstojnického sboru ozbrojených sil ČR, s důrazem na vyšší důstojníky. Popis současného stavu se opírá o analýzu historických zkušeností a o požadavky, které klade na osobnost důstojníka vývoj bezpečnostního a operačního prostředí, ve kterém mohou ozbrojené síly působit. Důležitou výzvou pro resort obrany je sladění požadavků novelizovaného zákona č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, při zavádění kariérního řádu se systémem kariérových kurzů vyšších důstojníků. Autoři porovnávají požadavky z toho vyplývající se současnou praxí kariérových kurzů, které zajišťuje Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany. Na základě toho doporučují opatření, která mohou zvýšit kvalitu nejen obsahu a procesu vzdělávání, ale ve svém důsledku i kvalitu důstojnického sboru, který se dnes připravuje na řešení budoucích vojenských výzev.

Publikace přináší kromě jiného i informace o systémech a procesech přípravy důstojnického sboru ve vybraných státech NATO, s cílem poukázat na jiná možná řešení. Zároveň publikace rozkryla některé oblasti, které bude v budoucnu nutné rozpracovat do větší šíře a hloubky. Významnou částí publikace je soubor konkrétních návrhů opatření, která je reálné přijmout v krátkodobém a střednědobém horizontu, jejich zapracováním do strategických dokumentů resortu obrany. Autoři si v úvodu práce vytyčili řadu otázek, na které ne ve všech případech našli jednoznačnou odpověď. V identifikaci problémů a výzev je možné spatřovat význam této publikace pro čtenáře z akademického prostředí, ale především pro pracovníky strategického stupně řízení Ministerstva obrany a ozbrojených sil ČR. To s vědomím, že se v současné době nacházíme v přechodovém období při zavádění kariérního řádu, po jehož skončení bude nutno nastavit trvalý systém kariérových kurzů, který povede ke zvýšení úrovně důstojnického sboru.

RESUMÉ

The publication deals with the state and possibilities of further development of the educational system of the Czech Military Officer Corps, with emphasis on senior officers. The description of the current state is based on an analysis of the historical context of the current situation and the demands given by security and operational environment in which the armed forces may operate on the officer's personality. An important challenge for the Czech Armed Forces is to match the requirements of the amended Act No. 221/1999 on professional soldiers, in the implementation of a career order with a system of senior officers' career courses. The authors compare the requirements

resulting from that, with current practices of career courses provided by the Centre for Security and Military Strategic Studies of the University of Defence. On this basis, they recommend measures that can improve the quality of not only the educational content and learning process, but consequently also the quality of the officers' corps that is currently preparing to address the challenges of the future.

The publication also provides information on systems and processes of officers' training in selected NATO countries, in order to point out other possible solutions. At the same time, the publication has uncovered some areas that need more examination in the future. An important part of the publication is a set of specific proposals of measures that can be realistically adopted in the short and medium term by incorporating them in the strategic documents of the Czech Defence Sector. The authors put forward a number of questions at the beginning of the paper, to which they did not find clear answers in all cases. It is possible to see the importance of this publication in identifying problems and challenges, not only for readers from the academic environment, but also for the staff of the strategic level of the Ministry of Defence and the Czech Armed Forces. This, with the knowledge that we are currently in a transition period of the career order implementation, after which it will be necessary to set up a permanent system of career courses that will lead to an increase of quality of the officers' corps.

KLÍČOVÁ SLOVA

Ozbrojené síly; resort obrany; vzdělávání; příprava personálu; vyšší důstojník, vzdělávací instituce; celoživotní učení; personální management; operační požadavky

KEYWORDS

Armed Forces; Defence Sector; Education; Training of Personnel; Senior Officer Educational Institution; Life-Long Education; Personnel Management; Operational Requirements

AUTOŘI

Ing. Vojtěch Němeček, Ph.D. (plk. v zál.). Po skončení studia na vysoké vojenské škole působil v letech 1980 až 1991 na velitelských a štábních funkcích u ženijního útvaru. V letech 1992 až 2002 působil střídavě na operačních velitelstvích AČR a na Vojenské akademii v Brně jako odborný asistent a později vedoucí katedry operačního použití ženijního vojska a ženijního zabezpečení. Od roku 2003 do roku 2006 pracoval na Generálním štábu AČR ve funkci náčelníka ženijního vojska. V letech 2006 až 2009 byl vedoucím oddělení NATO Training Group na Velitelství NATO pro transformaci v Norfolku (USA). Aktivní vojenskou službu ukončil v roce 2013 z pozice velitele Vojenské střední školy a Vyšší odborné školy Ministerstva obrany. V současné době působí u Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v Brně (CBVSS) na pozici vedoucího oddělení profesních a kariérových kurzů. Ve své práci se zabývá bezpečnostní politikou, vojenskou strategií, krizovým řízením a použitím AČR při nevojenských ohroženích.

Mgr. Bruno Bucherie (plk. v zál.) ukončil svou třicetiletou vojenskou kariéru v Praze v hodnosti plukovníka, v pozici přidělence obrany Francie v České republice. Po úspěšné operační kariéře u francouzské námořní pěchoty působil 14 let na vysokých pozicích na odboru mezinárodních vztahů obrany a bezpečnosti u francouzského ministerstva obrany. Je diplomovaný absolvent Vysokého vojenského studia vědeckého a technologického ve Francii a francouzského Institutu Východních jazyků a civilizací (INALCO), je absolventem italského Kurzu Generálního štábu v Římě a získal titul magistra v oboru „Mezinárodní strategická a vojenská studia“. V současné době působí v Praze v poradenské společnosti „Opinicus international s.r.o.“, kterou založil.

Podplukovník Ing. David Čep. Po skončení studia na vysoké vojenské škole v roce 1989 působil v letech 1989 až 2009 na velitelských a štábních funkcích u dělostřeleckých útvarů. V roce 2003 se zúčastnil vojenské mise KFOR v Kosovu a v období 2006 – 2007 vojenské mise ISAF – OMLT v Afghánistánu. Od dubna 2009 působil na Univerzitě obrany jako odborný asistent na Ústavu strategických a obranných studií, později na Katedře celoživotního vzdělávání. Od roku 2014 pracuje jako vedoucí vědecký pracovník oddělení profesních a kariérových kurzů CBVSS.

Plukovník gšt. Ing. Zdeněk Petráš, Ph.D., je absolventem Vysoké vojenské školy pozemního vojska (VVŠ PV) ve Vyškově. V letech 2007 – 2008 studoval na pařížské universitě (Université Pantheon-Assas Paris) a zároveň absolvoval kurz generálního štábu na francouzské vojenské škole (Collège Interarmée de Défense). V letech 1986 až 1996 pracoval na funkcích logistického zabezpečení u protiletadlového raketového vojska, v 1997 až 2003 na Sekci logistiky GŠ, kde byl pověřen řešením procesu standardizace PHM a v letech 2003 – 2006 jako vojenský poradce na Stálém zastoupení České republiky při EU v Bruselu. Do října 2012 působil u Sekce plánování sil MO, kde byl pověřen řešením otázek procesu obranného plánování a plánování schopností

NATO a EU. Od listopadu 2012 je zařazen u CBVSS. V současnosti se podílí na práci několika projektových týmů agentury NATO pro vědu a technologie (NATO Science and Technology Organisation).

Podplukovník Ing. Petr Marek, je absolventem VVŠ PV. V letech 1993 až 1994 zastával funkci zástupce velitele pluku. Od roku 1994 do roku 2004 působil na pedagogických funkcích VVŠPV ve Vyškově, od roku 2004 do roku 2008 na Univerzitě obrany. Od roku 2009 do 2014 pracoval u Velitelství výcviku – Vojenské akademie a v současnosti jako odborný asistent u CBVSS. V letech 2010 až 2013 vykonával funkci šéfredaktora recenzovaného časopisu Doktríny a člena redakční rady recenzovaného časopisu Vojenské rozhledy. Zabývá se operačním použitím vojsk, všeobecnou taktikou, velením a řízením, okrajově vojenskou strategií a vojenským uměním. Je spoluřešitelem deseti projektů obranného výzkumu Ministerstva obrany a třech vnitřních projektů univerzity. Je spoluautorem jedné monografie, autorem a spoluautorem patnácti vysokoškolských skript. V zahraničí a tuzemsku publikoval více než třicet odborných článků.

Ing. Imrich Kutný, (plk. gšt. v zál.). Po skončení studia na VVŠ PV působil v letech 1979 -1983 na základních velitelských a štábních funkcích u průzkumných jednotek. V roce 1986 ukončil postgraduální studium na Vojenské akademii. V letech 1986- 1999 působil postupně ve funkcích náčelníka štábu a velitele tankového pluku, později jako zástupce velitele mechanizované brigády. Absolvoval kurz generálního štábu na Führungsakademie der Bundeswehr v Hamburku (1999-2001). Byl velitelem mechanizované brigády (2001-2003). Působil jako zástupce ředitele Ředitelství výcviku a doktrín (2003-2004). Od roku 2004 do roku 2007 byl vedoucím oddělení vojenských poradců Stále mise ČR při OBSE ve Vídni. Po návratu působil do roku 2009 jako ředitel Krajského vojenského velitelství Hlavního města Praha. Aktivní vojenskou kariéru ukončil v závěru roku 2011 na funkci zástupce ředitele sekce – ředitele operačního odboru Sekce rozvoje druhů sil MO. V současné době pracuje jako akademický pracovník oddělení profesních a kariérových kurzů CBVSS.

Podplukovník Ing. Jan Kroulík, Ph.D. V roce 1997 ukončil Vojenskou akademii v Brně a v roce 2005 doktorské studium oboru Dopravní stroje a zařízení na Univerzitě obrany. V letech 1997-2012 byl odborným asistentem na katedře ženíjných a stavebních strojů a katedře ženíjných technologií, vykonal několik odborných stáží u ženíjního vojska a příslušného oddělení Ministerstva obrany. V období 2012-2015 pracoval jako vedoucí starší důstojník - specialista operačního velitelství NATO Joint Force Command, Brunssum, Nizozemsko. Absolvoval několik odborných kurzů v zahraničí a mezinárodní štábní cvičení MILEX na funkci CJ7 Lessons Identified Officer EL EU OHQ Larissa, Řecko (2009). Od srpna 2015 pracuje jako vedoucí vědecký pracovník CBVSS, zabývá se problematikou koordinace podpory vojsk v operacích.

Ing. Richard Saibert (pplk. v. zál.). Po ukončení studia Vysoké vojenské školy působil v letech 1991 až 2003 na velitelských a štábních funkcích v rámci AČR, včetně Vojenské akademie v Brně. Od roku 2003 do roku 2013 pracoval střídavě jako referent, resp.

vedoucí referátu NATO na Sekci obranné politiky a strategie MO, v letech 2008 – 2009 jako obranný poradce Stálé mise ČR při OSN v New Yorku, a v období let 2010 – 2013 zastával pozici obranného poradce na Stálé delegaci ČR v NATO v Bruselu. V letech 2014 až 2016 pracoval jako projektový manažer, později vedoucí investic a správy majetku. Od 1. 9. 2016 působí jako akademický pracovník na CBVSS. V září 2016 zahájil studium doktorského studijního programu na Fakultě vojenského leadershipu UO.

Ing. František Mičánek, (brig. gen. v zál.). Po ukončení studia na Vysokém učení technickém Brno, obor Elektrotechnologie, a absolvování základní vojenské služby, se stal vojákem z povolání. V letech 1988–2005 absolvoval velitelské a štábní funkce u jednotek protiletadlového vojska až do funkce velitele protiletadlového raketového pluku. V roce 2002 odchází na GŠ AČR na funkci náčelníka vojska PVO AČR. V roce 2006 absolvoval válečnou školu letectva a PVO v USA a po návratu ČR nastoupil na funkci zástupce ředitele sekce plánování sil MO. V letech 2009–2011 působil na NATO Defense College v Římě. Po návratu v roce 2011 byl ustanoven do funkce ředitele SPS MO. V roce 2012 byl povýšen do hodnosti brigádního generála, v červnu 2013 ukončil aktivní kariéru vojáka z povolání a odešel do zálohy. Od září 2013 pracoval jako ředitel CBVSS. V současné době zastává funkci Dean of NATO Defense College v Římě. Zabývá se především bezpečnostní politikou s dopadem na výstavbu ozbrojených sil, obranným plánováním, modelováním procesů řízení lidských zdrojů a taktéž problematikou strategického řízení.

Ing. Vladimír Karaffa, CSc. (plk. gšt. v.v.), VVŠ PV ve Vyškově, postgraduální studium VA Brno, Marshallovo centrum strategických a ekonomických studií v Garmish-Partenkirchenu, kurz GŠ VA Brno. Vykonával řadu logistických, velitelských i pedagogických funkcí na stupni útvar a motostřelecká divize a ve vojenském školství jako vedoucí katedry. Působil v Institutu pro výzkum operačního umění v Brně a v Ústavu obranných studií v Praze-Braníku a ve vedoucích funkcích na bývalé sekci obranného plánování MO. Tři roky pracoval na operačním velitelství NATO Joint Headquarters Centre v německém Heidelbergu, od r. 2003 byl náčelníkem Správy doktrín Ředitelství výcviku a doktrín ve Vyškově. V r. 2007 ukončil služební poměr vojáka z povolání. Potom pracoval jako vedoucí oddělení strategických schopností a oddělení strategických analýz Sekce obranné politiky a strategie MO, jako ředitel sekce-personální ředitel MO a ředitel CBVSS. V současné době působí externě na CBVSS a Vysoké škole CEVRO Institut v Praze.

RECENZENTI

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc. (plk. v. v.). Po absolvování Pěchotního učiliště v Lipníku nad Bečvou prošel různými funkcemi, většinou na úseku vojenského školství, od r. 1970 pak působil v civilním školství (Výzkumný ústav pedagogický, Výzkumný ústav odborného školství, Pedagogická fakulta UK). Po listopadu 1989 pověřen řízením Ústavu sociálního výzkumu mládeže a výchovného poradenství UK v Praze. V r. 1991 se vrátil jako občanský zaměstnanec do armády na pracoviště pedagogicko-psychologického výzkumu a jako člen poradního sboru náměstka ministra obrany. Od r. 1994 pracoval na úseku personální a sociální politiky MO. Po odchodu z resortu obrany se stal prorektorem Vysoké školy mezinárodních a veřejných vztahů Praha, o.p.s., kde stále působí jako pedagog. Je autorem desítek učebnic, skript, metodických příruček, stovek odborných statí a článků. Člen redakční rady Vojenských rozhledů.

Ing. Vladimír Šilhan, CSc., MSc. (plk. v. v.). Absolvent Vojenské akademie v Brně a studia MSc. ve Velké Británii. Působil v geografické službě AČR, 1999-2003 ve vojenském štábu Západoevropské unie v Bruselu a poté ve štábu CIMIC Group North v Nizozemsku. V období 2003-2006 pracoval jako zástupce náčelníka Správy doktrín Ředitelství výcviku a doktrín. Současně působil jako styčný důstojník pro spolupráci s britskými doktrinárními a koncepčními pracovišti. Po odchodu do zálohy pracoval v letech 2006-2008 na Sekci obranné politiky a strategie MO jako vedoucí oddělení podpory strategického rozhodování. Současně zastupoval ČR jako hlavní národní představitel v panelu systémových analýz a studií RTO NATO a jako představitel v poradní skupině NATO pro rozvoj koncepcí a experimentování. 2008-2011 působil na stálém zastoupení ČR při EU jako obranný poradce, přitom také zastupoval ČR ve správní radě Satelitního centra EU (EUSC). V současné době pracuje na odboru vzdělávání v rámci Sekce státního tajemníka MO.

PŘÍLOHY

- Příloha č. 1:** **Doplňující informace o celoživotní vzdělávání důstojníků
v armádách spojenců**
- Příloha č. 2:** **Přehled zahraničních kurzů pro důstojníky a jejich národní
ekvivalent**
- Příloha č. 3:** **Některé poznatky o distančním vzdělávání z hlediska praxe
CBVSS**
- Příloha č. 4:** **Národní kvalifikační rámec a národní soustava kvalifikací**

DOPLŇJÍCÍ INFORMACE O CELOŽIVOTNÍM VZDĚLÁVÁNÍ DŮSTOJNÍKŮ V ARMÁDÁCH SPOJENCŮ¹

SLOVENSKO

Kariérní vzdělávání důstojníků OS SR je pojato a koncipováno jako nepřetržitá a systematická vzdělávací aktivita po celou dobu trvání výkonu služby. Je realizováno s prvořadým cílem vzdělávat manažery – vychovávat lídry.

Základem pro vytváření důstojnického sboru je vysokoškolské vzdělávání kadetů na Akademii Ozbrojených sil (AOS) v Liptovském Mikuláši. Součástí studia je i absolvování důstojnického kurzu. Budoucí důstojníci, kteří se připravují v odbornostech, které se na AOS nevyučují (lékaři, psychologové, kartografové, atd.), absolvují důstojnický kurz pro absolventy vysokých škol.

Důstojnický kurz pro absolventy vysokých škol

Důstojnický kurz pro absolventy vysokých škol je základním pilířem kariérního vzdělávání důstojníků OS SR, je typem kariérového kurzu na vojenskou hodnost.

Kurz může absolvovat i profesionální voják, který dosáhl vojenské hodnosti v hodnostním sboru mužstva anebo v hodnostním sboru poddůstojníků a má být jmenován do vojenské hodnosti poručík. Kurz musí absolvovat před jmenováním do vojenské hodnosti.

Kurz je rozdělen na vševojskovou a odbornou přípravu. Vševojsková příprava se provádí společně se všemi účastníky kurzu. Po skončení vševojskové části je zahájena odborná příprava, která se provádí diferencovaně podle vojenských odborností a jejich specializací. Součástí odborné přípravy mohou být i krátkodobé odborné kurzy.

Cílem vševojskové přípravy je získání základních vědomostí, dovedností a vojenských návyků budoucích důstojníků pro velení a řízení malých taktických jednotek. Účastníci kurzu jsou seznámeni se základy bojové podpory, bojového zabezpečení a podpory velení a řízení. Jsou zorientováni v oblasti manažerských způsobilostí a kompetencí, profesní etice, vojenské diplomacie a protokolu, v komunikačních dovednostech, vojenské psychologii, vojenské pedagogice, vojenské sociologii, právních otázkách, národní a mezinárodní bezpečnosti.

Cílem odborné přípravy je získání základních vědomostí, dovedností a profesních návyků pro zvládnutí stanovených požadavků kladených na pracovní činnost specialisty – vojenského odborníka.

Kurz je prováděn prezenční formou studia v rozsahu 13 až 44 týdnů v závislosti na jednotlivých vojenských odbornostech a jejich specializacích.

¹ Vypracoval Mgr. Bruno Bucherie

Podmínkou pro absolvování kurzu je kladné hodnocení za obě části přípravy, úspěšné zvládnutí závěrečné zkoušky a dodržení povolené absence² v průběhu kurzu.

Po splnění podmínek pro absolvování kurzu je absolventům kurzu uděleno „Osvědčení o absolvování kurzu“. Gestoři kurzu zpracovávají u každého jeho účastníka hodnocení dosažených výsledků za všeobecnou a odbornou část. U studentů AOS SR, kteří kurz absolvovali, je podkladem pro zpracování hodnocení profesionálního vojáka v přípravné státní službě.

Základní velitelsko-štábní kurz

Kurz může absolvovat profesionální voják, kapitán, který je připravován na ustanovení do funkce s plánovanou hodností major.

Cílem kurzu je poskytnout jeho účastníkům další vojenské vzdělání pro získání požadavku na vojenskou hodnost major.

Kurz je prováděn prezenční formou studia v rozsahu 10 týdnů s úkolem zvýšit u absolventa efektivitu činnosti, připravit ho na převzetí vyšší zodpovědnosti, formovat u něj pracovní návyky, osobnost a vztah ke zlepšování mezilidských vztahů.

Absolvent kurzu je:

- schopen velet letce, skupině na štábu brigády nebo štábu praporu, organizačnímu prvku na úrovni praporu, zastupovat velitele organizačního prvku na úrovni praporu;
- schopen velet odborné organizační součásti na velitelství nebo štábu na úrovni brigády a operačního velitelství;
- připraven vést samostatnou agendu na operačním a strategickém stupni řízení, vyžadující rozsáhlou koordinaci s vícerymi organizačními prvky;
- připraven zpracovávat koncepční, prováděcí, hodnotící a normotvorné dokumenty na všech stupních řízení a na úrovni ústředního orgánu státní správy.

Podmínkou pro absolvování kurzu je získat průběžné kladné hodnocení³ během studia, složit závěrečnou zkoušku a nepřekročit povolenou absenci² v průběhu kurzu. Úspěšným absolventům kurzu je na závěr uděleno „Osvědčení o absolvování kurzu“.

Vyšší velitelsko-štábní kurz

Kurz může absolvovat profesionální voják, major, který je připravován na ustanovení do funkce s plánovanou hodností podplukovník a plukovník.

Cílem kurzu je poskytnout jeho účastníkům další vojenské vzdělání pro získání požadavku na vojenskou hodnost podplukovník a plukovník.

V souladu s výstupním profilem absolventa je kurz rozdělen na čtyři moduly, které tvoří tematické okruhy a témata. Moduly, okruhy a témata jsou seřazeny v logické posloupnosti a na výuce se mimo stálých pedagogů podílí hostující přednášející (externí lektori) z OS SR

² Omluvená neúčast na výuce do 15 % z celkového počtu vyučovacích hodin.

³ Hodnocení z praktických zaměstnání, seminářů, cvičení, písemných testů, samostatných úkolů a referátů.

a specialisté ze zahraničí. Kurz tvoří modul společensko-vědní, bezpečnost a obrana, vojenské umění a modul velení a řízení.

Dopolední výuka je vyčleněna pro přednášky, diskuzi, semináře a cvičení, tvoří ji osm 45-ti minutových výukových hodin. Odpolední výuka je vyčleněna pro skupinovou přípravu, konzultace, přípravu na další zaměstnání, zpracovávání zadaných samostatných úkolů, samostatné studium, služební tělesnou přípravu a řešení organizačně-technických záležitostí kurzu. Tvoří ji čtyři 45-ti minutové výukové hodiny. S předstihem, před zahájením modulu nebo tematického bloku, probíhá skupinová příprava na zaměstnání za řízení velitele kurzu.

Vzdělávání v kurzu se realizuje „interaktivním a problémovým vyučováním“ s aplikací kritického myšlení, jehož cílem je rozvíjet a stimulovat tvořivé myšlení, osvojit si vědomosti a způsoby činnosti prostřednictvím analýzy problémových situací a jejich řešení cestou vytyčených hypotéz a jejich verifikace.

Účastníci kurzu jsou vedeni k samostatnému, analytickému a kreativnímu myšlení, využívání nejnovějších poznatků a zkušeností. Přednášky tuzemských i zahraničních lektorů podněcují k řízené diskuzi. Důraz je kladen na individuální studium, aktivní participaci a výměnu názorů na semináři a na praktických cvičeních.

Kurz je prováděn prezenční formou studia v rozsahu 15 týdnů s úkolem zvýšit u absolventa efektivitu činnosti, připravit ho na převzetí vyšší zodpovědnosti, formovat u něj pracovní návyky, osobnost a vztah ke zlepšování mezilidských vztahů.

Absolvent kurzu je:

- schopen velet brigádě anebo jinému vojenskému organizačnímu celku složenému z různých součástí na úrovni praporu, letky apod.;
- schopen velet štábu operačního velitelství nebo vojenskému útvaru, úřadu nebo zařízení s působností na celé ozbrojené síly, organizační součásti na strategickém stupni řízení anebo je schopen zastupovat velitele složitého organizačního celku;
- způsobilý vykonávat vysoce specializované odborné činnosti nebo složité analytické činnosti, jejichž výsledkem je řešení zásadního charakteru, koordinace komplexních systémů s nároky na mimořádně tvořivé, řídicí, komunikační a další schopnosti;
- schopen řídit a koordinovat komplex složitých systémů s rozsáhlými vnitřními i vnějšími vazbami;
- odborně způsobilý vytvářet podklady ke koncepcím a programům rozvoje na úrovni ústředního orgánu státní správy.

Podmínkou pro absolvování kurzu je zpracování a úspěšná obhajoba závěrečné práce, získání průběžného kladného hodnocení³ během studia a nepřekročení povolené absence² v průběhu kurzu. Úspěšným absolventům kurzu je na závěr uděleno „Osvědčení o absolvování kurzu“.

Kurz národní bezpečnosti

Kurz může absolvovat profesionální voják, podplukovník a plukovník – absolvent Vyššího velitelско-štábního kurzu. Do kurzu mohou být zařazeni zaměstnanci složek resortu MO SR a představitelé veřejné správy. Požaduje se úplné vysokoškolské vzdělání, jazyková schopnost na úrovni minimálně STANAG 2 a bezpečnostní prověrka na stupeň TAJNÉ.

Cílem kurzu je prohloubit a rozvinout u účastníků kurzu samostatné analytické a koncepční myšlení, zprostředkovat schopnost tvorby a realizace úkolů z oblasti bezpečnostní a obranné politiky, krizového řízení a civilně vojenské spolupráce.

V souladu s výstupním profilem absolventa je kurz rozdělen na čtyři moduly, které tvoří tematické okruhy a témata. Moduly, okruhy a témata jsou seřazeny v logické posloupnosti a na výuce se podílí hostující přednášející (externí lektori) z OS SR a specialisté ze zahraničí. Kurz je tvořen následujícími moduly:

- společensko-vědní příprava vrcholového vojenského manažera;
- bezpečnost a bezpečnostní prostředí;
- mezinárodní bezpečnost a kolektivní obrana;
- národní bezpečnost a obrana v podmínkách SR.

Samostatným tematickým blokem jsou studijní a poznávací cesty v rámci tuzemska i zahraničí. Dopolodní výuku tvoří sedm 45-ti minutových výukových hodin. První hodina je věnována anglickému jazyku – konverzačním cvičením. Druhá hodina je věnována brífinku účastníků kurzu k aktuálním bezpečnostním událostem. Třetí hodina je věnována skupinové přípravě k tématu přednášek dne. Čtvrtou až sedmou vyučovací hodinu tvoří přednášky, diskuze, semináře, cvičení a kolokvia. Odpolední výuka je vyčleněna pro konzultace, přípravu na další zaměstnání, zpracovávání zadaných samostatných úkolů, samostatné studium, služební tělesnou přípravu, tvoří ji doba v rozsahu 150 minut.

Vzdělávání v kurzu se realizuje „interaktivním a problémovým vyučováním“ s aplikací kritického myšlení, jehož cílem je rozvíjet a stimulovat tvořivé myšlení, osvojit si vědomosti a způsoby činnosti prostřednictvím analýzy problémových situací a jejich řešení cestou vytyčených hypotéz a jejich verifikace.

Účastníci kurzu jsou vedeni k samostatnému, analytickému a kreativnímu myšlení, využívání nejnovějších poznatků a zkušeností. Přednášky tuzemských i zahraničních lektorů podněcují k řízené diskusi formou seminářů a kolokvií. Důraz je kladen na individuální studium, aktivní participaci a výměnu názorů na semináři a na praktických cvičeních.

Kurz je prováděn prezenční formou studia v rozsahu 26 týdnů a je certifikován Ministerstvem školství SR.

Absolvent kurzu má schopnost:

- implementovat do své práce teoretické a empirické vědomosti z oblasti bezpečnostní a obranné politiky, krizového řízení a civilně vojenské spolupráce;
- aplikovat metodologické přístupy do procesu řízení podřízených;
- efektivně pracovat v mezinárodním prostředí;
- získávat nejnovější poznatky a uplatňovat je v denní praxi.

Podmínkou pro absolvování kurzu je zpracovat a úspěšně obhájit závěrečné práce, získat průběžné kladné hodnocení⁴ během studia a nepřekročit povolenou absenci⁵ v průběhu kurzu. Úspěšným absolventům kurzu je na závěr uděleno „Osvědčení o absolvování kurzu“.

⁴ Hodnocení ze seminářů a kolokvií (aktivita, písemná práce).

⁵ Omluvená neúčast na výuce do 10 % z celkového počtu vyučovacích hodin.

FRANCIE

Rozhodující roli v kvalifikačních požadavcích i v pravidlech kariérního řádu hraje druh vojska. Kariéra důstojníka pozemního vojska a vzdušných sil je založena na praktických výsledcích podepřených kariérovým vzděláním, v profesích technických, logistických a administrativních specialistů hraje hlavní úlohu především pracovní zkušenost.

Kurz pro velitele rot

Cílem kurzu budoucích velitelů rot je připravit vybrané důstojníky pozemních sil k povýšení do hodnosti kapitána a k velení jednotky na stupni rota.

Obsah kurzu zahrnuje přípravu v oblasti metodiky výcviku, personální práce, ošetřování a případným opravám vojenské techniky.

Obsah kurzu vede důstojníky k rozvoji znalostí a dovedností v oblasti analytického a syntetického myšlení, kreativity, představivosti a k zodpovědnosti. Těžiště spočívá v leadershipu, zejména k utváření vztahu mezi lidmi a umění výcviku podřízených. Obsahuje pět hlavních předmětů:

- výchova k vojenskému chování, s cílem rozšířit jejich schopnost k vedení podřízených v oblasti výchovy, výcviku a komunikace;
- taktický výcvik, s cílem naučit a zdokonalit je k řízení všech bojových úkolů roty ve všech podmínkách;
- vojenská fyzická příprava, s cílem zvýšení jejich fyzické kondice pro plnění bojových úkolů v náročných podmínkách;
- akademická příprava, s cílem zvýšit jejich schopnosti k pochopení společenského vývoje rozšířením všeobecných znalostí v oblasti společenských věd;
- administrativní a technická příprava, s cílem naučit budoucího velitele kvalitně řídit podřízené a provozovat a ošetřovat vojenskou techniku a materiál jednotky. Doplnující logistický modul je vyučován ve vojenských školách v Bourges (EMB) pro budoucí velitele roty logistické podpory.

Délka kurzu: osm až čtrnáct týdnů, podle typu budoucí jednotky.

Štábní kurz

Cílem kurzu je připravit téměř všechny kapitány a mladé majory, s praxí ve velení rotě, metodám a formám štábní práce a rozvinout jejich intelektuální a rétorické schopnosti.

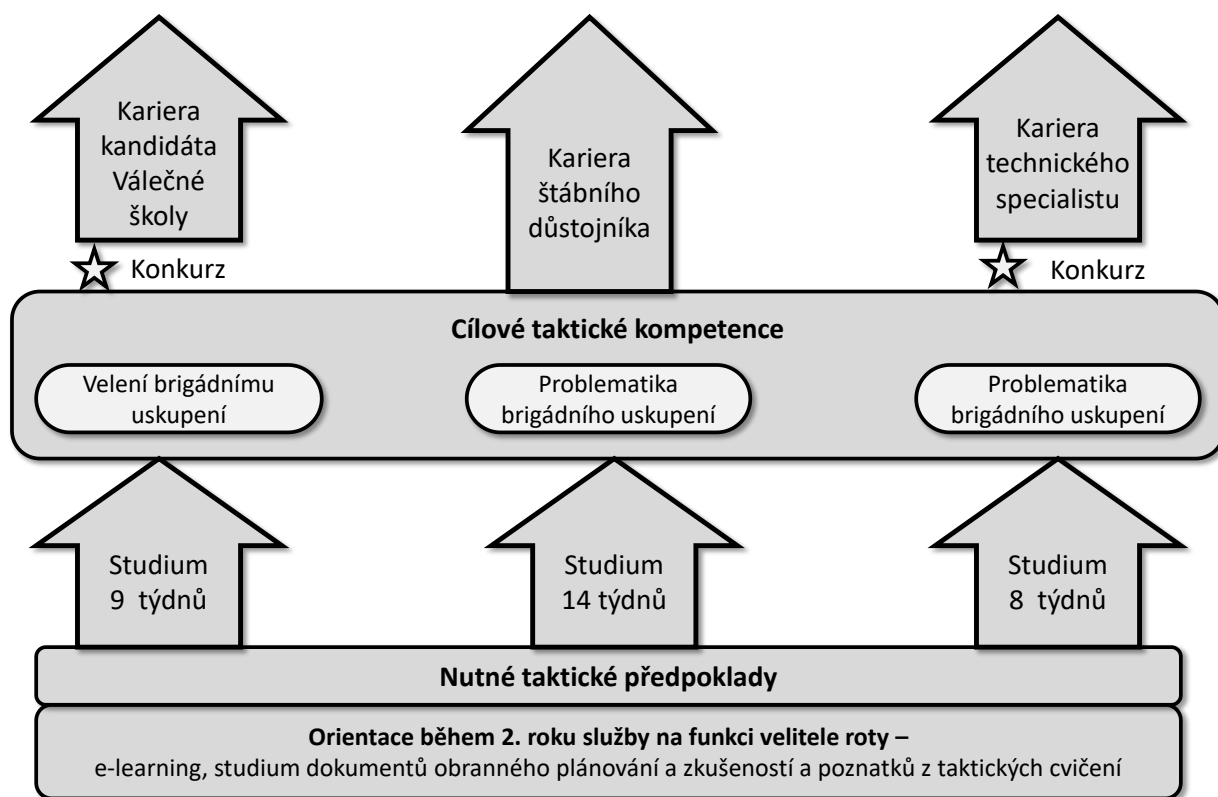
Typy kurzů:

- Kurz budoucích kandidátů válečné školy (královská cesta) v trvání 9 týdnů;
- Kurz důstojníků štábu pro službu v jednotlivých funkčních oblastech a druzích vojsk v trvání 14 týdnů;
- Kurz specialistů technického zaměření v trvání 8 týdnů.

Obsah kurzu je zaměřen na získávání základních znalostí a dovedností v oblasti vojenského vševojskového myšlení, písemné a ústní komunikace, informatiky a metod řešení taktických

nebo organizačních problémů. Výuka je zaměřena na základy řízení pozemních operací na taktické a operační úrovni. Výuka probíhá v angličtině a francouzštině.

Schématický je systém přípravy důstojníků v oblasti štábní práce znázorněn na obr. č. 1



Obrázek č. 1: Systém přípravy důstojníků v oblasti štábní práce

Centrum vysokého vojenského vzdělávání vzdušných sil

Centrum připravuje distanční formou dálkovým tříročným studiem všechny kapitány vojenského letectva pro pozice starších důstojníků (DAEOS). Absolvování studia otevírá možnost jejich povýšení do hodnosti majora.

Válečná škola

Cílem školy je připravit důstojníky na vysoké velitelské funkce v ozbrojených silách a štábní pozice na úrovni ministerstva obrany s předepsanou hodností plukovník.

Obsah výuky:

- analytická a prognostická činnost na regionální a globální úrovni - metody geopolitické analýzy umožňující pochopit strategické výzvy Evropy a světa;
- strategie a válečné umění - studium historie vojenské strategie a dobových ozbrojených sil. Smyslem je rozvoj vševojskového myšlení studentů a schopnosti řešení komplexní situace formou operačního plánování;
- meziresortní aktivity a bezpečnost: - seznámení s organizační strukturou ministerstva obrany a ostatních orgánů státní správy, procesy a vztahy mezi nimi;

- strategický management - získání nezbytných znalostí o způsobech a metodách řízení krizových situací, řízení lidských zdrojů, financí, jurisdikce a strategické komunikace.

Institut vysokých studií národní obrany (IHEDN)

Cílem institutu je připravit účastníky kurzu k pochopení bezpečnostních a obranných výzev současné Francie. Obsah kurzu je zaměřen na získání široké škály informací k vytvoření předpokladů pro vedení podrobné diskuze v pracovních skupinách mířící k objektivní analýze problémů. Dvě vzájemně navazující fáze programu vedou účastníky k úvahám o obraně Francie v mezinárodním kontextu:

- první fáze je věnovaná studiu geopolitických a geoekonomických dat, a řešení možných situací vojenské obrany Francie;
- druhá fáze je zaměřena na rozšíření perspektiv z hlediska Evropské bezpečnostní a obranné politiky a z globálního hlediska, včetně ekonomických, průmyslových a společenských aspektů.

Výuka má tři pilíře:

- konference - přinášející základy vedoucí k přemýšlení o ročním tématu;
- spolupráce v pracovních skupinách - vedoucí k sepsání závěrečné zprávy;
- návštěvy operačních jednotek, mezinárodních organizací a průmyslových podniků ve Francii a v Evropě.

Centrum vysokých vojenských studií (CHEM)

Cílem centra je připravit účastníky kurzu na politicko-vojenské a strategické úrovni v oblastech operačního použití vojsk, managementu a výstavby, rozvoje a přípravy armádních sil, s ohledem na meziřesortní a mezinárodní aspekty obranné a bezpečnostní problematiky.

Ročník se dělí do pracovních skupin, ve kterých si účastníci předávají své zkušenosti a vyměňují názory. Témata studia jsou vybrána v souladu se strategickou orientací generálního štábu. Závěrečné práce účastníků studia jsou souhrnnými analýzami těchto témat.

Studium na Centru vysokých vojenských studií a Institutu vysokých studií národní obrany probíhá souběžně a trvá jeden akademický rok. K získání hodnosti brigádního generála je nutné absolvovat oba kurzy.

ITÁLIE

Základem italského systému řízení kariér důstojníků italských ozbrojených sil je pravidelné hodnocení, založené na posouzení dosažených kvalifikačních předpokladů.

Institut vojenských studií pozemního vojska a Škola druhů vojsk v Turíně

Institut vojenských studií pozemního vojska zabezpečuje přípravu a doškolení velitelského a štábního personálu pozemního vojska. Škola druhů vojsk realizuje odbornou vojenskou přípravu absolventů bakalářského a magisterského studia.

Kurz velení je určen pro poručíky před jejich povýšením do hodnosti kapitána. Jeho trvání je 4 týdny.

Štábní kurz je určen pro kapitány nebo majory pozemního vojska a má za cíl sjednotit jejich znalosti a dovednosti pro praxi až po stupeň brigády. Jeho délka je 4 měsíce.

Institut leteckých vojenských věd (ISMA) ve Florenci

Štábní kurz pro příslušníky „speciálního sboru“ - je určen pro kapitány „speciálního sboru“ (bývalí praporčíci), k získání znalostí, potřebných pro službu ve štábech v hodnostech vyšších důstojníků (štábní procedury, doktrína, logistika, techniky managementu a řízení). Délka kurzu je 18 týdnů (7 týdnů dálkového studia + 11 týdnů prezenčního studia ve Florenci).

Praporní velitelský kurz - je určen pro vyšší kariérní důstojníky „normálního“ nebo „speciálního sboru“, kteří se připravují k obsazení velitelských pozic na úrovni praporu nebo jeho ekvivalentu. Hlavní důraz je zaměřen na organizaci a řízení zdrojů. Délka kurzu je 4 týdny.

Plukovní velitelský kurz - je určen pro důstojníky, vybrané pro práci na velitelských pozicích na úrovni pluku. Délka kurzu je 3 týdny.

Vysoký institut vševojskového štábu (ISSMI)

Úkolem ISSMI je připravit důstojníky ozbrojených sil, karabiniérů a finanční policie, ke službě na vysokých pozicích v národních nebo mezinárodních štábech (organizací). Studenti ISSMI jsou vybraní z majorů a podplukovníků - absolventů štábních škol jednotlivých druhů vojsk. Na ISSMI studují také zahraniční důstojníci a civilní studenti z univerzity Roma Tre, se kterou ISSMI spolupracuje.

Obsahem studia je politika a mezinárodní vztahy, ekonomika a řízení, obrana a bezpečnost, operační plánování, právo a vojenská pravidla. Na konci ročního kurzu získají úspěšní studenti diplom magistra v oboru „politicko-strategické a mezinárodní vztahy“ a certifikát právního poradce ozbrojených sil.

Institut vysokých studií obrany (IASD) v Římě

Tento institut organizuje ročně tři typy kurzů, které se týkají problematiky obrany, bezpečnosti, mezinárodních vztahů, hospodářské a průmyslové politiky.

Základem pro organizaci všech tří kurzů je „**kmenový kurz**“, který poskytuje vzdělání důstojníkům v hodnostech plukovníka nebo brigádního generála. Doba studia je 8 měsíců (3 měsíce distančně a 5 měsíců prezenčně v Římě). Mezi základní formy studia patří individuální studium, konference a pracovní cesty v Itálii a do zahraničí.

Druhým typem kurzu je **International Capstone Course (ICC)**, který se koná v rámci prezenční části studia „kmenového kurzu“. Doba kurzu je 8 týdnů. Tento kurz probíhá v angličtině a jeho obsah tvoří problematika globálních bezpečnostních výzev, vojenských operací, humanitárního práva a kontroly zbrojení a odzbrojení.

Třetí typ kurzu je určen pro vysoké úředníky státní správy, ministerstva obrany či velkých společností. Kurz se koná se v rámci studia „kmenového kurzu“. Doba studia je 5 měsíců. Cílem kurzu je výměna poznatků a zkušeností mezi odborníky na vysokých pozicích z civilní a vojenské sféry.

SPOJENÉ KRÁLOVSTVÍ VELKÉ BRITÁNIE A SEVERNÍHO IRSKA

Základem britského systému vzdělávání důstojníků je výchova k leadershipu (vedení lidí).

Taktický kurz pro nižší důstojníky

Pozemní síly. Kurz je povinný pro všechny důstojníky pozemního vojska a námořní pěchoty v hodnosti kapitána. Cílem kurzu je rozšíření znalostí v oblasti vševojskové taktiky a štábní práce. Koná se v Land Warfare Centre ve Warminsteru a trvá čtyři týdny.

Výuka probíhá zejména formou počítačové simulace a taktických cvičení bez vojsk. Hlavní důraz je kladen na úroveň roty, ale obsahem výuky jsou i vyšší úrovně, až po stupeň brigáda. Obsahem kurzu je především plánování operací, tvorba, nasazení a obnova sil, ochrana vojsk a logistická podpora.

Vzdušné síly. Obsahem studia kurzu je objasnění úlohy vzdušných sil ve společných operacích. Jde o šestiletý program, který má tři fáze. Každý druhý rok služby absolvují studující 30 - 40 hodin dálkového studia a jedno krátkodobé prezenční studijní soustředění na „Joint Services Command and Staff College“ ve Shrivenhamu:

- JOD 1 (Junior Officer Development) - použití vojenského letectva na taktické úrovni v rámci širšího kontextu. Cílem kurzu je připravit důstojníky na operační nasazení a spolupráci v rámci vševojskového uskupení.
- JOD 2 - studium poznatků a historických zkušeností použití vzdušných sil. Cílem je připravit důstojníky k provádění analýz použití letectva na taktickém stupni.
- JOD 3 - další rozvoj získaných znalostí a dovedností, ale z pohledu velitele perutě.

Důstojníci začínají tento program dva roky po odchodu ze základního výcviku. Absolvování kurzu je nezbytné pro povýšení do hodnosti majora.

Střední velitelský a štábní kurz

Pozemní síly. Cílem kurzu je připravit vybrané kapitány k velení rotě a k povýšení do hodnosti majora a podplukovníka na štábních pozicích.

Kurz obsahuje následující moduly: štábní a komunikační dovednosti, velení, leadership a management, globální aspekty obrany, řízení obrany, technika a výzbroj, pozemní boj, vojenská asistence, stabilizace a rozvoj, plánování operací. Kurz se koná v Joint Services Command and Staff College ve Shrivenhamu v trvání 30 týdnů.

Vzdušné síly. Cílem kurzu je naučit důstojníky použití vzdušných sil ve vševojskovém (Joint) prostředí, plánování operací, velení a řízení, analyzování boje. Kurz se koná v Joint Services Command and Staff College ve Shrivenhamu v trvání 8 týdnů.

Pokročilý velitelský a štábní kurz (Advanced Command & Staff Course)

Kurz připravuje každoročně 330 vybraných důstojníků v hodnosti majora nebo podplukovníka na vyšší velitelské nebo štábní funkce. Kurz je akreditován u akademického partnera King's College London. Probíhá ve Shrivenhamu v trvání 46 týdnů.

Tento kurz se zabývá širším spektrem problematiky vojenství, politiky a mezinárodních vztahů. Je založen na studiu tří funkčních součástí britského rámce obrany: „Cíle“ (strategie a politika vysoké úrovně), „Způsoby“ (řízení operací) a „Prostředky“ (ozbrojené síly, kapacity a zdroje).

Kurz je rozdělen do dvou fází.

- Fáze 1 nabízí všeobecnou štábní problematiku s cílem příslušníky kurzu naučit:
 - analyzovat a porozumět faktorům mezinárodního systému bezpečnosti a jejich vlivu na bezpečnost Spojeného království;
 - analyzovat a porozumět použití vojenských kapacit na operační úrovni;
 - analyzovat a porozumět principům obranné politiky, tvorby a využívání kapacit a zdrojů pro obranu;
 - velení, řízení a leadershipu.
- Fáze 2 prohlubuje témata fáze 1.

V rámci obou fází důstojníci studují velení, leadership a management, schopnosti druhů sil, ozbrojené konflikty a mezinárodní systém bezpečnosti, mezinárodní bezpečnostní studia, obrannou politiku, vojenské operace a poznatky a zkušenosti z konfliktů. V rámci studia absolvují mnohonárodní vševojskové cvičení.

Kurz aplikovaných technologií pro starší důstojníky

Kurz aplikovaných technologií pro starší důstojníky (Applied Technology Course for Senior Officers) obsahuje sérii zaměstnání v oblasti výzkumu, vývoje, obranného průmyslu, technologických analýz (ISTAR, NEC, Strike) apod. Na konci kurzu jsou studenti schopni porozumět:

- vlivu nových technologií na vojenské rozhodování;
- důležitosti technologických inovací a jejich vlivu na operační prostředí;
- vlivu technologií na omezování operační činnosti;
- problémům vyplývajících z požadavků na zvyšování schopností ozbrojených sil a procesu obranných akvizic.

Vyšší velitelský a štábní kurz

Vyšší velitelský a štábní kurz (Higher Command and Staff Course) připravuje brigádní generály a plukovníky všech druhů sil na nejvyšší velitelské nebo štábní pozice. Probíhá na Královské vysoké škole obranných studií (The Royal College of Defence Studies) a trvá 16 týdnů.

Kurz je rozdělen do šesti fází:

- fáze 0 – Velení a řízení - je zaměřena na osobní rozvoj, leadership a rozvoj týmových schopností;
- fáze 1 – Kontext - rozvíjí porozumění strategického a bezpečnostního prostředí a je sladěna s procesem tvorby vojenské strategie;
- fáze 2 – Operační umění a vojenské operace - rozvíjí porozumění operačnímu umění, teorii a praxi na operační úrovni, plánování vojenských misí a realitu vševojskových a mezinárodních operací;

- fáze 3 – Cvičení „UNIFIED ALLIANCE“ – štábní cvičení vedené v reálném čase, které obsahuje plánování a vedení operace;
- fáze 4 – Širší perspektivy - prezentace názorů účastníků kurzu k problematice studovaných oblastí;
- fáze 5 – Historický zájezd - závěrečná etapa kurzu, organizovaná v návaznosti na obsah a priority celého kurzu.

Kurz generálního štábu

Kurz probíhá na Královské vysoké škole obranných studií (The Royal College of Defence Studies) a trvá jeden rok. Přípravuje vyšší důstojníky, úředníky a odborníky ze soukromého sektoru pro vysoké velitelské a manažerské pozice a k práci na funkcích s nadnárodní působností.

Kurz je organizován ve třech modulech:

- Strategický kontext budoucnosti - zkoumá hlavní zdroje nestability a konflikty ve světě z různých pohledů (geopolitického, geoekonomického, kulturního a technologického). Obsahuje návštěvy nejrozdílnějších institucí (radnice v Londýně, zbrojní společnosti ve Spojeném království a ve Spojených státech amerických);
- Konflikty a strategie v moderním světě - konflikty 21. století, možnosti národních vlád a mezinárodních bezpečnostních organizací zabránění vzniku a řešení krizí a ozbrojených konfliktů. V rámci tohoto modulu jsou organizovány návštěvy evropských institucí a NATO HQ v Bruselu;
- Aktuální otázky mezinárodní bezpečnosti - vliv současných národních a mezinárodních problémů na současnou a budoucí bezpečnost. Modul obsahuje studijní cestu po Spojeném království a třítydenní studijní pobyt v některém regionu světa. Tento modul končí týdenním závěrečným cvičením, které studentům umožňuje využití znalostí získaných během studia.

PŘEHLED ZAHRANIČNÍCH KURZŮ PRO DŮSTOJNÍKY OS ČR A JEJICH NÁRODNÍ EKVIVALENT

Název zahraničního kurzu	Ekvivalent vůči vojenským kariérovým kurzům do r. 2014	Nový ekvivalent vůči navrhovaným vojenským kariérovým kurzům
Royal College Of Defence Studies (GBR)	Kurz generálního štábu	Kurz pro generály
National Defence University War College (USA)	Kurz generálního štábu	Kurz pro generály
Army War College (USA)	Kurz generálního štábu	Kurz pro generály
Air War College (USA)	Kurz generálního štábu	Kurz pro generály
L'École De Guerre (FRA)	Kurz generálního štábu	Kurz generálního štábu
Akademie velení Bundeswehru (DEU)	Kurz generálního štábu	Kurz generálního štábu
Kurz národní bezpečnosti (SVK)	Kurz generálního štábu	Kurz generálního štábu
Baltic Defence College (EST)	Kurz generálního štábu	Kurz generálního štábu
Advanced Command And Staff Course (GBR)	Kurz pro vyšší důstojníky	Kurz pro vyšší důstojníky
Command And General Staff College (USA)	Kurz pro vyšší důstojníky	Kurz pro vyšší důstojníky
Air Command And Staff College (USA)	Kurz pro vyšší důstojníky	Kurz pro vyšší důstojníky
Command And Staff College USMC (USA)	Kurz pro vyšší důstojníky	Kurz pro vyšší důstojníky
École D'État- Major (FRA)	Kurz pro vyšší důstojníky	Kurz pro vyšší důstojníky
Command and Staff College (PAK)	Kurz generálního štábu	Kurz pro vyšší důstojníky

Zdroj: Agentura personalistiky Armády ČR

NĚKTERÉ POZNATKY O DISTANČNÍM VZDĚLÁVÁNÍ Z HLEDISKA PRAXE CBVSS⁶

Rok od roku se zvyšuje počet studujících, kteří využívají distanční formy vzdělávání. Nejedná se jen o studenty vysokých škol, ale i o zaměstnance firem a úřadů veřejné anebo státní správy. Celoživotní vzdělávání se stává pro stále více lidí nezbytnou profesní nutností a zároveň i životním stylem. Svůj podíl na tomto faktu mají nové technologie, snaha firem poskytnout zaměstnancům potřebné vzdělání, ale i osobní ambice jednotlivců, kteří cítí potřebu na sobě pracovat, aby obstáli na trhu práce. Důležitým faktorem je skutečnost, že distanční forma vzdělávání nenutí studujícího po dobu studia přerušit nebo ukončit pracovní proces.

Jedním z nejčastěji využívaných nástrojů pro distanční vzdělávání v resortu obrany je systém pro řízení výuky *Modulární objektově orientované dynamické prostředí pro výuku* (LMS MOODLE - Learning Management Systems Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment). Již méně se používá LMS eDoceo a LMS iTutor. CBVSS UO při provádění karérových kurzů využívá LMS MOODLE (dále jen MOODLE), který je na Univerzitě obrany standardem.

Vztah mezi systémem pro řízení výuky, distančním a elektronickým vzděláváním

Distanční vzdělávání (DiV) je forma studia, která je do jisté míry opakem prezenčního studia. Jedná se o samostatné studium, podporované speciálně zpracovanými studijními pomůckami (oporami). Distanční studium v maximální možné míře využívá pro vzdělávací proces multimediálních prostředků a informačních technologií. Studenti jsou převážně nebo zcela fyzicky odděleni od vzdělávací instituce, která jejich studium řídí a podporuje. Kombinací distanční a prezenční formy v průběhu studia je tvořena kombinovaná forma studia⁷.

Systém pro řízení výuky (LMS - Learning Management Systems) lze chápat jako systém řízeného vzdělávání, umožňující v elektronickém prostředí realizovat distanční vzdělávání s podporou eLearningu. Do LMS je vložen obsah výuky (kurzy, studijní podklady, testy atd.) a tento je zpřístupněn studentům. Zjednodušeně řečeno se jedná o softwarovou aplikaci umožňující přípravu, organizaci a realizaci elektronického vzdělávání, hodnocení výsledků studentů včetně on-line administrace kurzu.

⁶ Vypracoval pplk. Ing. Petr Marek

⁷ Podstatou kombinované formy studia je propojení prezenční a distanční formy studia tam, kde to umožňuje obsah studia, pedagogická náročnost a informační technologie.

LMS především umožňuje:

- tvorbu výukových kurzů prostřednictvím editačních nástrojů přímo v prostředí LMS;
- asociaci výukových kurzů seskupených do metakurzu⁸;
- evidenci a správu studentů a učitelů, včetně nastavení oprávnění;
- evidenci a správu výukových kurzů, včetně studijních plánů kurzů;
- přípravu a testování studentů, evidenci výsledků;
- vzájemnou komunikaci mezi studenty a učiteli prostřednictvím integrovaných nástrojů (diskuzní fóra, horké linky, novinky atd.);
- ukládání studijních materiálů od učitelů pro studenty na společné úložiště;
- ukládání písemných prací od studentů pro učitele na společné úložiště;
- archivaci ukončených kurzů (obsah, hodnocení atd.);
- monitorování aktivit a statistické přehledy (po jednotlivcích, dnech, předmětech atd.).

Elektronické vzdělávání (e-learning) je vzdělávací proces využívající informační a komunikační technologie ke tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, ke komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.

Distanční vzdělávání v kariérových kurzech v gesci CBVSS UO

CBVSS UO je jedním z akademických pracovišť UO, které se vedle tvůrčí činnosti a vysokoškolské výuky prioritně podílí na realizaci programů celoživotního vzdělávání (vojenských kariérových kurzů). V současné době garantuje a realizuje kurz generálního štábu (KGŠ) a kurz pro vyšší důstojníky (KVD). Oba tyto kurzy probíhají v prezenční i kombinované formě studia. Na prezenční studijní soustředění prováděná na UO navazuje samostatné studium účastníků kurzu za podpory v prostředí MOODLE na internetu (intranetu UO).

Samostatné studium jednotlivých předmětů (bloků předmětů) probíhá dle pokynů vydaných na studijním soustředění, podle možností a volného času účastníků kurzu. Podpora v MOODLE zpravidla zahrnuje:

- seznámení s úvodem a obsahem předmětu;
- prostudování lekcí (témat), obsahujících úvod a objasnění problematiky tématu, povinnou a doporučenou literaturu, případně doplňkové informace (texty, videosekvence apod.);
- vypracování a vložení písemné práce do MOODLE;
- absolvování znalostního testu za předmět (blok) v MOODLE;
- diskuzi mezi účastníky a lektory.

Procentuální poměr prezenční a distanční formy je orientačně u KGŠ-K 20% k 80% a u KVD-K 12,5% k 87,5%. Z uvedeného procentuálního poměru je zřejmé, že v KGŠ-K je studium

⁸ Metakurzy jsou kurzy, které jsou spojené s jedním nebo více dalšími kurzy (tzv. asociovanými kurzy). Metakurz nemá vlastní účastníky, ale načítá si je pouze z asociovaných kurzů.

prováděno především distanční formou. Obsahem soustředění jsou převážně praktická zaměstnání, která nelze nahradit distanční formou.

LMS MOODLE

Obecně lze MOODLE charakterizovat jako softwarový balíček nástrojů a možností, určených pro tvorbu vzdělávacích elektronických kurzů provozovaných v prostředí internetu. Poprvé byl zveřejněn v roce 2002 a od této doby existuje již velké množství verzí a upravených verzí prostředí. Lze k němu přistupovat pomocí běžného internetového prohlížeče a nevyžaduje žádné další instalace na klientském počítači. Díky online internetovému přístupu, je dostupný účastníkům kurzu podle jejich potřeb. Možnosti MOODLE jsou identické s možnostmi LMS popsanými v předchozí části textu.

Účastník kurzu pro své studium v MOODLE potřebuje:

- stolní počítač (notebook, tablet apod.);
- připojení k internetu;
- internetový prohlížeč(e);
- vlastnit přihlašovací práva na intranet UO;
- být přihlášen do MOODLE a zapsán do konkrétního kurzu (metakurzu);
- pochopit strukturu vytvořeného metakurzu;
- dostatek času a trpělivosti;
- a v neposlední řadě také chuť studovat a plnit studijní povinnosti stanovené garantem kurzu, předmětu a bloku (dále jen garanti).

Pochopit základní filozofii MOODLE, strukturu kurzu a požadavky garantů je základním předpokladem zvládnutí mnohdy nelehkého studia kariérového kurzu.

Pořadí studia studijních předmětů a bloků a jejich otevírání pro studenty v MOODLE se řídí zpracovaným grafickým plánem. V něm je uvedeno kdy konkrétní předmět (blok předmětu) začíná, kdy končí, kdy a jaký typ soustředění proběhne, kdy proběhne znalostní test, jaký je termín odevzdání písemné (závěrečné) práce a případně další informace. Grafický plán vzniká minimálně půl roku před zahájením kurzu v období plánování výuky a je podkladem pro zpracování rozvrhů zaměstnání jednotlivých soustředění. Operativní informace jsou garanty (lektory) vkládány v rámci konkrétního předmětu. Účastníci kurzu mezi sebou komunikují prostřednictvím diskuzního fóra.

Míra samostatnosti jednotlivců nebo kolektivní práce malých skupin účastníků kurzu je předmět od předmětu rozdílná. Například příprava písemné práce a její obhajoba v předmětu *Leadership* vyžaduje od malých skupin účastníků kurzu v době mezi studijními soustředěními promyšlenou, koordinovanou a tvůrčí činnost „na dálku“. I zde platí možnost komunikace účastníků mezi sebou a zadavatelem písemné práce prostřednictvím MOODLE.

Jak zvýšit efektivnost využívání LMS MOODLE na CBVSS UO

Spektrum problémů je při administraci MOODLE poměrně široké. Nejčastěji se při studiu v MOODLE vyskytují problémy, které lze členit do několika skupin. Jedná se o problémy na

straně účastníka kurzu, na straně garanta předmětu kurzu, na straně lektora nebo na straně nedokonalosti MOODLE a jeho administrace.

Účastníci kurzu přicházejí s různou úrovní znalostí MOODLE. MOODLE není využíván pouze na UO, ale v řadě případů i u vojenských útvarů a zařízení ke studiu a přezkoušení znalostí u povinných školení, odborných kurzů atd. MOODLE se vyznačuje specifickým prostředím (vzhledem), se kterým mají někteří účastníci kurzu těžkosti, pokud hledají podobnost s nejvíce rozšířeným operačním systémem Microsoft (MS) Windows, nebo balíkem kancelářských programů MS Office. Řešením, jak odstranit identifikovaný problém, je důkladné školení a praktické seznámení s prostředím MOODLE (ihned po nástupu do kurzu). Na základě stávajících zkušeností lze konstatovat, že postačuje 60 minutové obecné školení a 90 minutové praktické procvičení.

Znalosti prostředí a práce (nastavení) v MOODLE u garantů předmětů a lektorů je rozdílná. Bohužel, často se vyskytující neznalost prostředí, funkcí a nastavení s sebou nese řadu problémů. Garanti a zejména lektori často neumí z MOODLE získat výsledky testu, generované statistiky, zapisovat hodnocení písemných prací, komunikovat s účastníky prostřednictvím fóra a využívat další funkce. Vyřešení tohoto problému je v kompetenci CBVSS, což umožní zvýšit efektivitu vzdělávání v jednotlivých kurzech.

Jako každý software, i MOODLE má své přednosti a nedostatky. Pozitivní je, že prochází neustálým vývojem a každý vzdělávací subjekt má možnost si upravit vzhled a prostředí této e-learningové aplikace. Hlavních problémů v provozování a využívání MOODLE je hned několik. Tím nejpodstatnějším je relativně nízká rychlost a stabilita aplikace. Dalším je správný výběr a kompetence administrátora. Obecně, proškolení administrátorů není věnována taková pozornost, jakou by si zasloužili. Praxe bez adekvátních znalostí a odborného dohledu činí jejich práci neefektivní.

Efektivnost distančního vzdělávání závisí z velké míry i na dostupnosti studijních opor (studijní literatury a dalších informačních zdrojů). To vyžaduje převádět odbornou literaturu a resortní dokumenty do elektronické podoby. Skutečností však zůstává, že moderní didaktické trendy nemohou zcela nahradit sílu diskuze a schopnost efektivní argumentace, kterých je možné dosáhnout pouze přímou osobní účastí na zaměstnáních vedených skutečnými odborníky, zkušenými pedagogy. Pouze tak je možné sdílet společné vnímání hodnot, které je od budoucích velitelů očekáváno a společností požadováno.

NÁRODNÍ KVALIFIKAČNÍ RÁMEC A NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ ⁹

Povolání vojáka, na rozdíl od minulosti, už dnes není celoživotní, nýbrž jako povolání založené na časově omezeném závazku. Počet vojáků, kteří opouští služební poměr je uveden v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Vývoj úbytků vojáků z povolání

Rok	Počet VZP ve služebním poměru v daném roce	Čekatelé	Mužstvo	Poddůstojníci	Praporčíci	Nižší důstojníci	Vyšší důstojníci a generálové	Celkem	% vyjádření z počtu VZP ve služebním poměru v daném roce
2012	21 733	55	145	277	157	80	122	836	3,85%
2013	21 011	92	75	334	290	134	241	1 166	5,55%
2014	20 864	99	101	367	241	116	164	1 088	5,21%
2015	21 970	308	61	228	174	86	131	988	4,50%
2016	23 184	278	53	228	156	59	68	842	3,63%
Celkem sledované období		832	435	1 434	1 018	475	726	4 920	
Celkem % za sledované období		16,91%	8,84%	29,15%	20,69%	9,65%	14,76%	100,00 %	

Zdroj: Integrovaný subsystém o službě a personálu k 6. 1. 2017

Proto, aby voják, jenž ukončí služební poměr, našel uplatnění na trhu práce, by měl splňovat základní požadavky na některé z civilních povolání. Příprava na „druhé“ povolání by tedy měla být součástí služební kariéry. Praxe posledních let ukazuje, že tento požadavek je čím dál aktuálnější. Systémové řízení přípravy vojáků na druhou civilní profesi musí být založené na znalosti požadavků na trhu práce a vycházet ze specifík jednotlivých povolání. Splnit tento požadavek není jednoduché. Vojenská služba, zejména u pozemních sil, má tolik specifík, že lze jen obtížně nalézt srovnatelné civilní povolání.

Od roku 2012 se v ČR zavádí „Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání“, který je nástrojem pro sjednocování kvalitativních požadavků, prostřednictvím úrovně prokazatelných znalostí, dovedností a způsobilosti absolventů jednotlivých vzdělávacích programů, oborů a specializací. Kvalifikační rámce založené na výsledcích učení vycházejí vstříc vzdělávacím institucím, studujícím i zaměstnavatelům. Pro vyučující přinášejí odklon od formálních ukazatelů k samotnému obsahu výuky a studia, pro studující informaci o tom, jaké znalosti, dovednosti a způsobilosti svým studiem získají a pro zaměstnavatele jasnou informaci o tom, co od absolventů mohou v nástupní praxi očekávat. Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání vychází z Evropského kvalifikačního rámce, který vznikl v rámci tzv. Boloňského

⁹ Vypracoval plk. gšt. Ing. Zdeněk Petráš, Ph.D.

procesu¹⁰, mimo jiné významně zjednoduší mezinárodní srovnávání obdobných kvalifikací. Vytvoření národního kvalifikačního rámce tak systém vzdělávání učiní srozumitelnějším nejen v rámci České republiky, ale pro celý evropský prostor.

Národní kvalifikační rámec by se měl stát nástrojem k uznání dané úrovně znalostí, dovedností a schopností, jež dotyčná osoba získala v rámci svého studia a posléze v průběhu své dosavadní pracovní praxe. Měl by se stát rozhraním mezi existujícími kvalifikacemi a kvalifikací novou a umožňovat srovnání různých kvalifikací získaných různými formami přípravy či praxe.

1.1. Základní pojmy

V souvislosti s procesem implementace Evropského kvalifikačního rámce a Evropské soustavy kvalifikací do podmínek České republiky je nutné objasnit některé klíčové pojmy, které souvisí s předmětnou problematikou.

Kvalifikace. Úmluva o uznávání kvalifikací vztahujících se k vysokoškolskému vzdělávání v evropském regionu, nazývaná též jako Lisabonská úmluva¹¹ uvádí, že kvalifikací se rozumí každý titul, diplom nebo jiné osvědčení vydané příslušným orgánem, osvědčující úspěšné ukončení vysokoškolského studijního programu. Kvalifikací se rozumí formální osvědčení dosažených výstupů z učení, které byly prokázány předepsaným způsobem podle stanovených standardů. Kvalifikace, které jsou udělovány podle českého kvalifikačního rámce, tedy znamenají osvědčení skutečnosti, že daná osoba absolvovala příslušný studijní program splněním podmínek absolvování studia (§ 55 zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách).

Studijním programem v rámci českého kvalifikačního rámce se rozumí soubor výstupů z učení, které jsou příslušnou institucí terciárního vzdělávání formulovány tak, aby naplnily profil kvalifikace a současně vyhověly předepsané kvalifikační úrovni. K dosažení takto stanovených výstupů z učení jsou využívány metody výuky a učení v rozsahu příslušné studijní zátěže vyjádřené jako kreditová hodnota studijního programu, dosahování výstupů z učení je pak hodnoceno. Důležitá je skutečnost, že není rozhodující forma studijního programu, tj. zda je uskutečňován prezenční, kombinovanou nebo distanční formou.¹²

Parametry kvalifikací. Systém kvalifikačních rámců je mimo jiné i klasifikace kvalifikací, na základě řady vzájemně provázaných kritérií. Vymezení úrovně kvalifikací je důležité pro prostupnost vzdělávacím systémem. Umožňuje, aby získání kvalifikace nižší úrovně typicky zakládalo přístup ke vzdělávání směřujícímu ke kvalifikaci vyšší úrovně.

Kvalifikačním systémem se rozumí „souhrn všech činností ve státě, které vedou k uznání dosaženého učení“.¹³ Kvalifikační systém takto vymezený se vztahuje nejen na vzdělávací

¹⁰ Boloňský proces (Bologna Process) je dohoda 47 evropských i mimoevropských států, které chtějí zvýšit dostupnost, přitažlivost a kvalitu vysokoškolského vzdělávání a vytvořit Evropskou oblast vysokoškolského vzdělávání (EHEA). Jedním z dílčích cílů je podpořit mezinárodní mobilitu studentů a učitelů a zavést srovnatelné vysokoškolské tituly, aby se podpořilo vzájemné uznávání dosaženého vzdělání a tím i zaměstnatelnost absolventů. Boloňský proces zahájila Boloňská deklarace z 19. června 1999, původně za účasti 30 evropských států včetně České republiky.

¹¹ Úmluva o uznávání kvalifikací týkajících se vysokoškolského vzdělávání v evropském regionu, uzavřená signatářskými zeměmi v Lisabonu dne 11. dubna 1997

¹² Forma studijního programu se týká organizace výuky a jejího časového a místního rozvržení, nikoli časového rozsahu studijní zátěže.

¹³ Viz: <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

systém chápáný (ve smyslu počátečního vzdělávání) jako soustavu institucí uskutečňujících formalizované vzdělávací, resp. studijní programy, ale také na procedury uznávání znalosti, dovednosti a způsobilosti, jichž bylo dosaženo v rámci dalšího vzdělávání.

Národní soustava kvalifikací

V České republice je kvalifikační systém představován **národní soustavou kvalifikací**, kterou spravuje stát podle zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání¹⁴. Součástí Národní soustavy kvalifikací jsou také všechny bakalářské, magisterské a doktorské studijní programy podle zákona o vysokých školách, jakož i akreditované vzdělávací programy vyšších odborných škol podle školského zákona.

Národní kvalifikační rámec je tak metodickým nástrojem pro rozvoj a zajišťování kvality kvalifikací v celoživotním vzdělávání prostřednictvím vymezení úrovně prokazovaných znalostí, dovedností a způsobilostí i těch absolventů, kteří absolvují různé odborné a specializované kurzy, navazující na střední, vysokoškolské či postgraduální vzdělání.

K vymezení kvalifikace celoživotního vzdělávání prostřednictvím odborných znalostí, odborných dovedností a obecných způsobilostí, které prokazují absolventi příslušných studijních programů celoživotního vzdělávání, se používají tzv. deskriptory. Český kvalifikační rámec přijal pro své deskriptory rozčlenění na odborné znalosti a odborné dovednosti, a obecné způsobilosti.

Odborné znalosti se vztahují k určitému výseku oboru/oblasti vzdělávání ve své šíři. Zatímco široké znalosti předpokládají především prosté porozumění, schopnost bezprostřední aplikace, případně také analýzy, pro hluboké znalosti je typická převaha vyšší míry schopnosti porozumění, tj. analýzy, syntézy a evaluace.

Odborné dovednosti jsou vymezeny jako schopnost použití odborných znalostí. Nejde tedy např. o to, jaké výzkumné metody absolvent zná, ale s jakými metodami, v jakém rozsahu a na jaké úrovni je schopen pracovat.

Obecné způsobilosti vyjadřují, v jakém kontextu a s jakou mírou samostatnosti a odpovědnosti je nositel kvalifikace schopen uplatňovat odborné znalosti a odborné dovednosti. Adjektivum „obecné“ značí předpoklad, že způsobilosti vymezené národními deskriptory jsou společné pro celoživotní vzdělávání, tj. bez ohledu na oblast vzdělávání.

Implikace národního kvalifikačního rámce pro resort obrany

Pokud jde o systém kvalifikací v celoživotním vzdělávání v resortu obrany specificky zaměřenou na vojáky z povolání, je třeba mít na zřeteli současnou situaci, která se vyvíjela v důsledku transformačních změn od začátku 90. let minulého století. V podmínkách resortu obrany přitom nejde o kategorizaci jednotlivých kvalifikací, ale spíše o jednoznačné vymezení nároků na jejich získání, zřehlednění struktury disciplín, v nichž se příslušné vzdělávací

¹⁴ Zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)

činnosti uskutečňují, a vymezení vztahu mezi celoživotním vzděláváním a dalším odborným vzděláváním.

Cílem zavedení kvalifikačního rámce do podmínek resortu obrany by mělo být zvýšení přehlednosti resortního vzdělávacího systému v národním měřítku se zaměřením na skutečné znalosti, dovednosti a způsobilosti absolventů kariérních kurzů, na rozdíl od tradičních popisů vzdělávacích soustav, založených na výčtu formálních ukazatelů, jako jsou délka studia nebo povinné předměty.

Vzhledem k tomu, že profese vojáka je natolik specifická a má pouze omezený odraz v povoláních v civilním sektoru, nelze očekávat, že by došlo k významné míře propojení specificky vojenských odborností s odbornostmi existujícími, ať už ve sféře státní správy či v civilní sféře, respektive soukromé. Touto skutečností je do značné míry limitována i míra konkurenceschopnosti vojáků, kteří opouštějí resort obrany a ucházejí se o adekvátní zaměstnání mimo resort obrany.

Je však třeba zdůraznit, že s výše uvedeným problémem se nepotýká pouze resort obrany České republiky, ale v globále se jedná o dosti ožehavý problém prakticky všech armád Severoatlantické aliance či Evropské unie.

Národní kvalifikační rámec a národní soustava kvalifikací pro potřeby řešení nastoleného problému představují pouze a jedině nástroj, jehož míru efektivity však nelze v tuto chvíli jednoznačně stanovit. Pro potřeby implementace národního kvalifikačního rámce do resortu je potřebné zřetelně vydefinovat, zda bude národní kvalifikační rámec vůbec v resortu obrany uplatnitelný a především, zda profese vojáka z povolání se neukáže natolik specifická, že nebude moci být smysluplně aplikována ve zmiňovaném rámci.

Název:	Trendy kariérového vzdělávání důstojníků ozbrojených sil České republiky
Autoři:	Vojtěch Němeček a kolektiv
Vydavatel:	Univerzita obrany v Brně
Položka EP	3/2017/CBVSS
Tisk:	Oddělení vydavatelství a správy studijních fondů UO, Brno
Číslo zakázky:	187/2017
Náklad:	50 ks
Počet stran:	114
Rok vydání	2017
Vydání:	první

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

ISBN 978-80-7582-011-2

