

# **Podmínky pro rozvoj andragogických dovedností instruktorů Armády České republiky**

Jiří Horák

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří Horák**  
Osobní číslo: **H14912**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podmínky pro rozvoj andragogických dovedností instruktorů Armády České republiky**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti andragogiky, dalšího vzdělávání a rozvoje dovedností instruktorů Armády ČR.  
Příprava metodiky výzkumné části.  
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat a jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BENEŠ, Milan. Andragogika. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.**

**CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.**

**BALVÍN, Jaroslav. Andragogika jako teorie výchovy a vzdělávání dospělých. Praha: Hnutí R, 2011. ISBN 978-80-86798-16-5.**

**MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.**

**PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Krausová, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. listopadu 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 1. listopadu 2016

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 8.3.2017



.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*



(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá andragogikou v podmínkách Armády České republiky. Teoretická část má za úkol seznámit se systémem vzdělávání v rezortu Ministerstva obrany a popsat široké spektrum činností armádních instruktorů při zabezpečení přípravy personálu. Praktická část této práce se formou kvantitativního výzkumu zabývá kvalitou a úrovní podmínek, které mají instruktoři ke své práci a svému profesnímu a odbornému rozvoji.

Klíčová slova: vzdělávání, andragogika, armáda, instruktor, podmínky

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with andragogy in the conditions of the Army of the Czech republic. The theoretical part introduces the education system in the Ministry of Defence department and describes a wide amount of activities of military instructors providing the personnel preparation. In the practical part of this work quantitative research was used to deal with the quality and standard conditions that instructors have for their work and their professional and special development.

Keywords: education, andragogy, army, instructor, conditions

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí své bakalářské práce paní Mgr. Janě Krausové, Ph.D. za odborné a praktické rady a vstřícný přístup. Dále bych chtěl poděkovat své manželce za trpělivost a podporu. V neposlední řadě patří velký dík mým kolegům, kteří ochotně vyplnili dotazníky, a tím mi umožnili tuto práci rozšířit o praktickou část.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto:

*„V žádné jiné profesi nejsou následky za nepřípravenost personálu tak hroživé nebo tak nezvratné, jako v armádě.“*

Douglas MacArthur

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	<b>12</b>
1.1 DOMÁCÍ, ZAHRANIČNÍ A CIZOJAZYČNÁ LITERATURA .....	12
1.2 VZTAH PROBLEMATIKY K ANDRAGOGICE .....	14
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY .....	15
<b>2 SYSTÉM PŘÍPRAVY PERSONÁLU V AČR</b> .....	<b>18</b>
2.1 VOJENSKÁ STŘEDNÍ ŠKOLA A VYŠŠÍ ODBORNÁ ŠKOLA MINISTERSTVA OBRANY V MORAVSKÉ TŘEBOVÉ .....	19
2.2 UNIVERZITA OBRANY .....	19
2.3 VELITELSTVÍ VÝCVIKU- VOJENSKÁ AKADEMIE.....	20
<b>3 INSTRUKTOR V PODMÍNKÁCH ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY</b> .....	<b>23</b>
3.1 VOJENSKÝ INSTRUKTOR A JEHO PRÁCE.....	24
3.2 MOŽNOSTI ROZVOJE ANDRAGOGICKÝCH DOVEDNOSTÍ .....	27
3.3 PODMÍNKY K ROZVOJI ANDRAGOGICKÝCH DOVEDNOSTÍ INSTRUKTORŮ AČR .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>4 METODOLOGIE VÝZKUMU</b> .....	<b>32</b>
4.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A CÍLE VÝZKUMU .....	32
4.2 VÝZKUMNÁ METODA A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	32
4.3 CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU .....	33
4.4 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT .....	33
4.4.1 Dílčí cíl č. 1 .....	33
4.4.2 Dílčí cíl č. 2 .....	36
4.4.3 Doplnující data .....	39
4.5 INTERPRETACE DAT A DISKUSE .....	42
4.5.1 K dílčímu cíli č. 1 .....	42
4.5.2 K dílčímu cíli č. 2 .....	43
4.5.3 K ostatním doplňujícím údajům .....	44
4.6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	44
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>46</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>48</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>50</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>52</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>53</b>



## ÚVOD

Profesní vzdělávání je nedílnou součástí každé organizace, která chce disponovat kvalitním a odborným personálem. Vyškolený personál je totiž neoddiskutovatelně stavebním kamenem, na kterém stojí výsledky práce, ať už jsou hmatatelné, nebo jde výhradně o zisk. Kvalita a úroveň odborného vzdělání personálu dělí vedoucí pracovníky, ředitele a majitele firem a podniků od ztráty zaměstnání či finančních prostředků a pobírání nadstandardních platů.

V současné době jsou nároky na zaměstnance kladeny velmi vysoko. Ne každý obstojí v konkurenci osob, které ovládají několik cizích jazyků, dokonale obsluhují počítače, programy a jejich příslušenství. K tomuto výčtu se musí přidat odborná obsluha všech strojů a zařízení, jejíž znalost dělí pracovníky na zaměstnané a nezaměstnané.

Nejinak je tomu i v Armádě České republiky. Pouze díky vzdělanému a vyškolenému personálu může plnit své úkoly. A je nadmíru jasné, že armáda neplní úkoly nikterak jednoduché. Ať už jde o obranu území České republiky, odstraňování následků živelných katastrof nebo plnění úkolů v rámci zahraničních misí a operací.

Spektrum všech vojenských odborností je tak široké, jak si jen obyčejný smrtelník dovede představit. Od personálního či finančního zabezpečení, přes vaření, svařování, střelbu z mnoha druhů zbraní a prostředků, práci s trhavinami, po obsluhu vysoce sofistikovaných zařízení a techniky.

K tomu, aby byli pracovníci kvalitně vzděláváni, je třeba velmi zkušených a znalých školitelů. Tito pracovníci ovšem nemohou vládnout pouze odbornou znalostí a zkušenostmi ve svém oboru, musejí být také schopni všechny tyto znalosti kvalitně předat. V armádě totiž není vzdělávání pouze o učení, ale také o výchově. K těmto faktorům je nutno přičíst, že i ve vojenském prostředí jde o vývoj, vybavení, výstroj i výzbroj neustále kupředu. Tato skutečnost na školící personál vyvíjí nemalý tlak.

Vzdělávání v podmínkách armády je velmi specifickou disciplínou. Ne každý si při pohledu na svázaného zajatého vojáka dovede představit, že se za takovým obrazem může skrývat vzdělávání. A k tomu vzdělávání podložené mnoha schválenými dokumenty. Že ti křičící zakuklení násilníci jsou, mimo svou aktuální roli, velmi zkušení a vzdělaní instruktoři s mnoha metodickými znalostmi. Tomu, aby se takové zaměstnání vůbec mohlo zorganizovat, předchází velmi mnoho nejen administrativních úkonů. Instruktoři musí

výuku a výcvik naplánovat, zvolit správné metody a formy a zabezpečit k nim podmínky z pohledu učeben, prostorů a vozidel nebo jiné techniky. Také musí vyhodnotit své možnosti a kapacity z hlediska času, personálu a materiálního zabezpečení. Jen díky tomu může zaměstnání proběhnout, a to na požadované úrovni. K pracovní náplni instruktorů v AČR ale také patří mnoho standardních interních úkonů, které se týkají každého vojáka – množství fyzických, profesních, odborných a jiných přezkoušení. Na ty se instruktoři musejí samozřejmě také připravovat. Ať už máme na mysli tělesnou přípravu, nebo studium různých odborných dokumentů. Jako poslední hledisko můžeme považovat u všech lektorů, instruktorů a učitelů jejich vlastní přípravu a sebezdokonalování. Je pro ně důležité rozšiřování jejich dosavadních znalostí a dovedností, aby mohli být nadále kvalitním přínosem pro vojáky, které vyučují. Tímto se často dostávají do časové tísně.

Cílem této bakalářské práce je přiblížit čtenáři systém vzdělávání v AČR, činnost instruktorů, veškeré úkony spojené s plánováním a prováděním výuky a podmínkami pro její vedení. Dále pak vyzkoumat, jaké mají instruktoři potřeby a podmínky pro rozvoj svých andragogických, odborných a vševojskových znalostí a dovedností.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A ZÁKLADNÍ POJMY

Tato kapitola má za úkol seznámit s literaturou, která se dotýká tématu této práce. K tomu zmiňuje jasné spojení mezi andragogikou jako vědou, a vzděláváním dospělých v Armádě České republiky. Závěr této kapitoly definuje významné pojmy týkající se tématu této práce, kterými jsou: armáda, vzdělávání, andragogika a instruktor.

### 1.1 Domácí, zahraniční a cizojazyčná literatura

Domácí literaturu, která pojednává o tématech příbuzných s touto prací, je třeba rozdělit do dvou základních kategorií. Vzhledem k charakteru této práce je to literatura civilní a vojenská. Vojenská literatura se skládá z programů a publikací, které se týkají přípravy armádního personálu. Z této literatury jsou v této práci použity pouze citace, které se přímo dotýkají andragogiky. To znamená pouze části o výuce a výcviku, jejich formách a metodách a zásadách jejich vedení. To vše z důvodu dodržení zásad o ochraně utajovaných skutečností.

Základním dokumentem věnujícím se přípravě a výcviku v Armádě České republiky je publikace *Příprava příslušníků AČR* (Vyškov, 2007), která stanovuje, jakým způsobem se má vzdělávání a výcvik plánovat a provádět. To vše včetně jasně daných forem a metod a výukových a výcvikových pomůcek. Jejím účelem je na základě zkušeností sjednotit přípravu vojáků napříč celou armádou, aby byla zajištěna kompatibilita mezi jednotlivými jednotkami. Přípravu personálu rozebírá z hlediska výcviku jednotlivce, jednotek, velitelů a řídicích štábů.

Z vojenských publikací jsou pro tuto práci také důležité *Programy odborné a speciální přípravy specialistů průzkumných a výsadkových odborností* (Vyškov, 2004). U této publikace není pro tuto práci ani tak důležitá odborná náplň, jako to, že se v ní kolektiv autorů zabývá přípravou a vedením výcviku. Jasně stanovuje, jak má vypadat zpracování, forma, metodická posloupnost a také závěrečná evaluace pro tyto vojenské odbornosti. Jejím cílem je zefektivnit přípravu a zvýšit kvalitu vzdělávání vojáků z povolání. Mimo ně je tato publikace zaměřena i na instruktory a jejich práci. Tím se stala jednou z přelomových v rámci rezortních publikací, věnujících se těmto vojenským odbornostem.

Další velmi důležitou vojenskou publikací je *Metodika taktické přípravy průzkumných jednotek* (Vyškov, 2008). Ta řeší výchovu a vzdělávání vojáků v dané odbornosti a blíže se věnuje problematice cíleného, uvědomělého a aktivního osvojení a prohlubování vědomostí, dovedností a návyků u těchto specialistů.

Z hlediska obecné andragogiky jako vědní disciplíny je velmi přínosná kniha *Andragogika* (Beneš, 2003), která vysvětluje rozdíl mezi andragogikou a pedagogikou, nahlíží na andragogiku i z hlediska společenského a nabízí možnosti využití této vědy.

Velmi blízká tématu této práce je kniha *Profesní vzdělávání dospělých* (Mužík, 2012), která se z oblasti celoživotního vzdělávání zabývá převážně produktivním věkem člověka. Klade důraz na význam profesního vzdělávání z hlediska podniků a jejich politiky, erudovanosti pracovníků jako jednotlivců a v neposlední řadě i z pohledu státu a jeho ekonomického chování a hospodářské politiky. Také se mimo jiné věnuje profesnímu a dalšímu profesnímu vzdělávání, které je pro tuto práci velmi důležité.

Úzký odborný náhled na andragogiku je rozvolněn v díle *Andragogika jako teorie výchovy a vzdělávání dospělých* (Balvín, 2011), které se na tuto vědu dívá z filozofického úhlu pohledu. Mimo jiné nabízí velmi zajímavý náhled na andragogiku pomocí teorií Platóna a Sokrata.

Důležitá je také kniha *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, 4. rozšířené a doplněné vydání* (Koubek, 2007), která se detailně věnuje vzdělávání a přípravě personálu v organizacích.

Na práci instruktorů, kterou tato bakalářská práce rozebírá, se vztahuje kniha *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele* (Plamínek, 2014). Ta se hluboce věnuje metodám a formám vzdělávacích aktivit i konkrétním činnostem, které mohou instruktorům a lektorům výrazně ulehčit a zpříjemnit práci.

Pro každou práci, která se věnuje vzdělávání dospělých, je důležitý *Andragogický slovník, 2. aktualizované a rozšířené vydání* (Průcha, Veteška, 2014). Vysvětluje velmi důležité odborné pojmy a výrazy a také se zabývá teorií i praxí vzdělávání dospělých. Stejně tak informuje i o oblasti výzkumu vzdělávání dospělých. Obsahuje velké množství informací, které se týkají podnikového a profesního vzdělávání a neopomíjí také občanské vzdělávání, jež je velmi důležité pro každou vyspělou společnost.

Ze zahraniční literatury lze zmínit knihu *Trénink a školení* (Buckley, Caple, 2004), která se vzdělávání dospělých věnuje z pohledu trenérů a školitelů. Rozebírá tvorbu a přípravu vzdělávacích aktivit, radí ve vhodném výběru metod a forem a popisuje, jaký by měl školitel být a jaké by měl mít schopnosti a kvality.

V kategorii cizojazyčné literatury lze vyzdvihnout knihu *The adult learner: a neglected species* (Knowles, 1973), jejímž autorem je jeden z nejvýznamnějších andragogů 20. století, Malcolm S. Knowles. Autor zmiňuje odklon vzdělávání dospělých od pedagogiky a potvrzuje to vytvořením 4 principů: 1) orientace na sebeřízení, 2) důraz na zkušenosti, 3) připravenost k učení a 4) orientace na studium, které jasně odlišují učící se dítě a učícího se dospělého.

## 1.2 Vztah problematiky k andragogice

Příprava a výcvik personálu ozbrojených sil je, stejně jako v civilním sektoru, základním stavebním kamenem kvalitního fungování celé organizace. Musí vycházet ze zkušeností a musí mít ucelený systém a hodnoty. K tomu se v podmínkách armády ke vzdělávání ještě přidává také výchova. Publikace ŘeVD říká, že *pod pojmem příprava (training) příslušníků AČR rozumíme činnost propojující výchovu, vzdělávání a výcvik jednotlivců, velitelů i kolektivů* (2007, s. 11). Celá tato činnost je mimo Vojenské střední školy Ministerstva obrany v Moravské Třebové jen a pouze o vzdělávání dospělých, neboť vojákem z povolání se může stát pouze plnoletý občan České republiky.

Pokud dále srovnáváme téma s andragogikou, můžeme se řídit výkladem, který nám nabízí Průcha s Veteškou, že pokud mluvíme o andragogovi, nabízí se nám výrazy jako: vzdělavatel dospělých, instruktor, lektor a mentor (2014, s. 32). V rámci personálního systému Armády České republiky jsou právě instruktoři, o kterých tato bakalářská práce pojednává, zařazeni na tabulkovém místě: lektor- instruktor.

Jak uvádí Prusáková, andragogika se rozvíjí zejména jako reflexe na potřeby praxe (2005, s. 9). Právě z požadavku na potřeby praxe vychází celý systém přípravy personálu AČR. Stejně tak Beneš hovoří o tom, že se vzdělávání dospělých stalo součástí personální politiky organizací a zaměřuje se na získávání profesních kvalifikací a kompetencí (2014, s. 35).

Jako jednu z disciplín, na které se andragogika dělí, označuje Prusáková aplikovanou andragogiku. Ta se orientuje na specifické problémy vzdělávání dospělých. Jako jeden z příkladů institucionálního charakteru uvádí vojenskou andragogiku (2005, s. 16). Dle tohoto výkladu lze činnost instruktorů ve prospěch přípravy armádního personálu považovat za jednu přímo specifikovanou andragogickou disciplínu.

Vojenský systém přípravy personálu lze podle Mužíka (2012, s. 7) označit jako další profesně orientované vzdělávání, protože ho dělí na a) prvotní- to je v armádě zastoupeno kurzem základní přípravy, b) nahrazovací- to má za cíl aktualizaci již známých informací, dovedností a vědomostí a v AČR jej zastupují pravidelná školení různých druhů, c) rozšiřovací- slouží k prohloubení znalostí či schopností a tu v rámci armády zastupují různé druhy kurzů při Velitelství výcviku- Vojenské akademii. Ty slouží k rozšíření kvalifikace zaměstnanců.

### 1.3 Základní pojmy

V prostředí Armády České republiky i v oblasti vzdělávání se můžeme mnohdy setkat s odbornými pojmy a výrazy, které nejsou úplně jasné, nebo je jejich význam třeba důsledněji rozebrat. K tomuto účelu souží tato podkapitola.

#### **Andragogika**

Vědní obor v systému věd o výchově, který se zaměřuje na všechny aspekty, které se týkají vzdělávání dospělých a jejich učení. Pojem andragogika znamená v přesném významu vedení dospělého. Vychází z řeckých slov *andros* (2. pád slova *anér*) = muž, dospělý a *agein* (*pais*, 2. pád slova *paidos*) = vedení chlapců (původ slova pedagogika). Pokud pomíneme *historicky dávno překonané omezení na muže, znamená andragogika doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa.* (Beneš, 2014, s. 11)

Balvín (2011, s. 7) uvádí, že andragogikou byla nazvána věda, která se zaměřila na vedení člověka v části jeho života po období dětství a mládenectví, tedy dospělého.

Podle Mužíka (2012, s. 4) je vzdělávání dospělých nejvýznamnější složkou, která zahrnuje řadu systémových prvků, v rámci celoživotního vzdělávání.



## **Armáda**

Organizovaný ozbrojený sbor, jehož hlavním úkolem je územní obrana národa nebo státu.

## **Instruktor**

Průcha a Veteška (2014, s. 32, 211) považují instruktora za pedagogickou profesi a jednu z rolí andragoga. Označují instruktora jako odborníka, který vykonává pedagogickou činnost ve vzdělávání dospělých.

Pojem instruktor popisuje také Palán (2003, s. 97) a to jako odborného vedoucího nebo poradce, který v určitém oboru vede teoretickou a hlavně praktickou přípravu.

Vojenská publikace ŘeVD (2007, s. 32) popisuje vlastnosti a povinnosti instruktora z hlediska řízení výuky a výcviku velmi komplexně. Instruktor musí být k vojákům náročný, ale musí je umět nadchnout, motivovat, povzbuzovat a také jim pomáhat. Dále musí být iniciativní a odpovědný ve vztahu k plnění úkolů a povinností. Musí být schopen převzít odpovědnost za rozhodnutí směřující k naplnění základního cíle- dobře vycvičených a motivovaných vojáků. Vztahy mezi instruktorem a podřízenými musí být založeny na vzájemné úctě. Pro budování vzájemného respektu jsou velmi důležité jeho osobní a vojenské kvality. Musí vyžadovat přesné plnění úkolů výcviku od podřízených a současně jim být příkladem. Instruktor musí učit podřízené to, co budou potřebovat v boji, být zodpovědný nejen za přípravu vojáků, ale také za péči o ně, za znalost jejich osobních předností a nedostatků. Je důležité, aby přihlížel při výcviku k fyzické a duševní úrovni vojáků. Povinností instruktorů je vytvářet takové podmínky, aby i přes určitou míru rizika byl výcvik co nejbezpečnější. Náročnost instruktora musí být zaměřena také k sobě samému. To je velmi důležité k tomu, aby měl požadovanou úroveň vědomostí a dovedností pro kvalitní vedení výcviku a také pro objektivní hodnocení podřízených. Měl by se také snažit povzbudit zdravou soutěživost jednotlivců a využít ji ke zkvalitnění výcviku.

## **Vzdělávání**

Obecně velmi dobře známý pojem, se kterým se každý skoro denně setkává, ale ne všichni jsou schopni jej správně definovat. Palán (2003, s. 11) jej definuje jako *proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů*. Tento pojem lze rozdělit

na dva základní významy- vzdělávání jako činnost někoho, kdo ho vykonává (např. instruktor, lektor, učitel) a vzdělávání se jako činnost někoho, kdo se vzdělávání účastní (Palán, 2003, s. 11).

Publikace Příprava příslušníků AČR vzdělávání představuje jako soustavný a nepřetržitý proces cílevědomého osvojování a získávání znalostí a dovedností. Dále hovoří o rozvíjení všestranných intelektuálních schopností člověka, které umožňují jeho zapojení do určitých sfér společnosti. V rámci armády je cílem vzdělávání poskytnutí jejím příslušníkům specifické poznatky, které jim umožní výkon odborných činností s požadovanou úrovní kvalifikace, která je nezbytná pro činnost armády, nebo jejích určitých jednotlivých součástí a podřízených celků. Za resortní vzdělávání odpovídají zpravidla vojenské školy a výcviková centra, ale je třeba podotknout, že proces vzdělávání trvale probíhá i u jednotlivých jednotek a podřízených útvarů (ŘeVD, 2007, s. 37).

### **Výcvik**

Publikace ŘeVD (2007, s. 37) výcvik popisuje jako *organizovaný, cílevědomě řízený, soustavný a odborně vedený proces, v jehož průběhu velitelé všech stupňů organizují a řídí specifické činnosti podřízených, jejichž výsledkem je vytvoření návyků k zvládnutí praktických dovedností, nezbytných k přípravě a vedení boje. Tyto návyky a dovednosti musí být podloženy nezbytnými znalostmi a získáním žádoucích morálních vlastností. Cílem výcviku je zajistit všestrannou připravenost jednotlivých součástí AČR i AČR jako celku pro nasazení v operaci.*

Štikar a kolektiv (1996, s. 65) popisují výcvik jako soubor plánovaných aktivit, které slouží ke zvýšení pracovních znalostí a dovedností a také k modifikaci postojů a sociálního jednání členů organizace s jejími cíli a pracovními požadavky.

## 2 SYSTÉM PŘÍPRAVY PERSONÁLU V AČR

Každý zaměstnavatel by měl chápat vzdělávání svých zaměstnanců jako jednu z nejvyšších priorit. Vliv dalšího vzdělávání je vždy pozitivní pro všechny strany. Pro zaměstnance může být zvyšování odbornosti výraznou motivací spojenou s kariérním růstem. Stejně tak zaměstnavatel musí vidět ve vzdělávání podřízených pouze pozitiva. Osobnostní a profesní růst jednotlivce se v zaměstnání zpravidla projevuje zvýšením efektivity a kvality práce. Jak popisuje Mužík (2012, s. 46), když zaměstnanci efektivněji pracují, firma lépe prosperuje a odolává lépe na poli konkurenceschopnosti. V případě návaznosti odborného vzdělání na kariérní růst je toto oboustrannou výhodou ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Pokud si firma vychovává odborníky a dle úrovně odbornosti je také hodnotí, zajišťuje pro sebe další budoucí pozitivní vývoj. A tyto zkušenosti a znalosti jsou cenným „know-how“ při plnění úkolů a dále při zaškolování nových zaměstnanců a nástupců těchto odborníků (Urban, 2003, s. 164).

Každá velká organizace má svou vzdělávací politiku a stejně tak i strategii. Na té závisí, zda organizace dává přednost již odborně připraveným pracovníkům, nebo se této záležitosti věnuje vlastní cestou. Armáda České republiky má vlastní systém vzdělávání pracovníků a vlastní koncepci této přípravy. Přípravě svého personálu věnuje trvalou pozornost a má své vlastní vzdělávací instituce (Koubek, 2007, s. 258). Systematická příprava a vzdělávání zaměstnanců přináší mnoho výhod, mezi které patří průběžné formování schopností pracovníků podle aktuálních a specifických potřeb organizace, zlepšení pracovního výkonu a dostupnost odborně připravených pracovníků (Koubek, 2007, s. 259).

Vzdělávací systém v Armádě České republiky nabízí, kromě základního, všechny druhy formálního vzdělávání, jež se vyznačuje udělováním diplomů, certifikátů nebo osvědčení v rámci celoživotního vzdělávání (Mužík, 2012, s. 15). Oproti zažitým laickým představám musí být současný řadový příslušník ozbrojených sil České republiky opravdovým specialistou. U každé vojenské odbornosti je třeba široká škála znalostí a dovedností. Dobrý řadový jednotlivec nevystačí s ryzí znalostí své specializace- vždy ke své práci potřebuje znát a umět víc (a k tomu mít skvělou kondici, zdraví a psychickou i fyzickou odolnost). Identifikace těchto vzdělávacích potřeb je spojena se systemizovaným místem, na kterém je každý voják zařazen- na každou jednotlivou funkci je vytvořen seznam

požadavků z hlediska vzdělání formálního, odborného, případně specializačního a jazykových požadavků. V podstatě se jedná o popis pracovního místa, který zohledňuje požadavky na pracovníka z hlediska organizační struktury (Mužík, 2012, s. 41).

Dalším faktorem, který má vliv na identifikaci vzdělávacích potřeb, je jasný přehled o poslání či úkolech organizace, ze kterých vyplývají její cíle. Z povahy těchto cílů dále vychází cíle přípravy zaměstnanců a manažerů (Urban, 2003, s. 169). Armáda z těchto cílů při přípravě svých příslušníků jednoznačně čerpá.

Aby se běžný občan stal profesionálním vojákem, musí v rámci svého profesního rozvoje absolvovat mnoho druhů vzdělání. Publikace ŘeVD dělí přípravu z hlediska praktické realizace do několika forem a kategorií. Na základní výcvik, odbornou a speciální přípravu, přípravu jednotek před nasazením do mnohonárodních operací, přípravu velitelů a příslušníků štábů, přípravu ve školách a jiných vzdělávacích zařízeních a přípravu v rámci celoživotního vzdělávání (ŘeVD, 2007, s. 39). Tyto formy zahrnují všechny, které rozlišuje Gregar (2010, s. 64)- těmi jsou: odborná příprava, rekvalifikace, rozvoj kvalifikace a výchova pracovníků.

## **2.1 Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové**

Škola umožňuje studentům získat úplné střední odborné vzdělání ukončené maturitní zkouškou a vyšší odborné vzdělání. Současně je připravuje pro další studium na vysokých vojenských školách. Absolventi VSS a VOŠ MO mají možnost dále studovat na všech fakultách Univerzity obrany nebo jsou přímo zařazováni k vojenským útvarům a zařízením.

Pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance AČR škola dále nabízí dálkové studium, které je zakončeno maturitní zkouškou a kurzy výpočetní techniky ([www.vojenskaskola.cz](http://www.vojenskaskola.cz)).

## **2.2 Univerzita obrany**

Univerzita obrany se sídlem v Brně je státní vysokou školou. Její působnost je dána zaměřením vzdělávání, výchovy a přípravy vojenských profesionálů pro potřeby Armády České republiky a vědecké činnosti ve prospěch resortu Ministerstva obrany.

Univerzitu obrany tvoří tři fakulty: Fakulta vojenského leadershipu, Fakulta vojenských technologií a Fakulta vojenského zdravotnictví v Hradci Králové. Také existuje vojenský obor při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Dále je součástí Univerzity obrany Ústav ochrany proti zbraním hromadného ničení. K tomu jsou její součástí tři centra: Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Centrum jazykového vzdělávání a Centrum tělesné výchovy a sportu.

Vzdělávací a výchovný proces je na Univerzitě obrany výrazně vojensky orientován a výklad studovaných oborů je přednostně zaměřen na vojenské aplikace. Univerzitní vzdělání absolventů je však všestranné a umožňuje jejich široké celoživotní uplatnění ve vojenském i civilním životě.

Škola také poskytuje neakreditované nejvyšší resortní vzdělání formou Kurzu pro vyšší důstojníky a Kurzu Generálního štábu. UO také realizuje různě zaměřené kvalifikační a rekvalifikační kurzy pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance resortu MO. Univerzita je otevřená i civilním a zahraničním studentům.

Univerzita rozvíjí specifické obory související s bezpečností státu, s jeho obranou a s obranným průmyslem. Při své činnosti vychází ze zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ale po stránce personální a organizační respektuje všechny příslušné normativní akty vydávané MO ČR jako jejím zřizovatelem. Dále udržuje zahraniční styky s pedagogickými a armádními institucemi vyspělých států světa a spolupráci rozvíjí zejména s vojenskými školami členských států Severoatlantické aliance ([www.unob.cz](http://www.unob.cz)).

### **2.3 Velitelství výcviku- Vojenská akademie**

Velitelství výcviku – Vojenská akademie (dále jen VeV – VA) je rezortním vzdělávacím a výcvikovým zařízením Ministerstva obrany ČR. Je předurčeno k organizaci a provádění všech druhů přípravy, kariérového vojenského vzdělávání, výcviku vojenských profesionálů a příslušníků Aktivní zálohy Armády České republiky. Zabezpečuje přípravu jednotek a útvarů AČR do zahraničních operací (VeV- VA, 2014). Podle Mužíka můžeme toto zařízení vzhledem k působnosti zařadit do kategorie další vzdělávání (2012, s. 5).

*VeV – VA je stálým prvkem systému velení a řízení Armády České republiky odpovědným za provádění a rozvoj profesní přípravy personálu formou kariérových, odborných, specializačních, speciálních a účelových kurzů organizovaných zejména pro hodnostní*

*sbory nižších důstojníků, praporčíků, poddůstojníků, mužstva, Aktivní zálohy a civilních zaměstnanců. Řídí a organizuje základní přípravu rekrutů a zabezpečuje vojenskou přípravu studentů Univerzity obrany v rozsahu své působnosti. Podílí se na rozvoji doktrinní soustavy AČR (...) na tvorbě výcvikové dokumentace a rozvíjí informační podporu přípravy personálu. Plánuje a řídí využití učebních a výcvikových zařízení ve vojenských výcvikových prostorech Armády České republiky a podílí na jejich modernizaci a rozvoji, včetně simulačních a trenažérových technologií AČR (VeV- VA, 2014).*

Jak již bylo zmíněno, zajišťuje VeV- VA komplexní systém vzdělávání formou kurzů. Tyto kurzy si nyní rozdělíme a popíšeme.

### **Kariérové kurzy**

Slouží ke splnění základních kvalifikačních požadavků pro služební zařazení vojáka a k získání znalostí, dovedností a schopností, potřebných k výkonu služby v daném hodnostním sboru, nebo dané skupině hodností. Jedná se o kurzy se všeobecnou tematikou společnou pro všechny příslušníky daného hodnostního sboru, nebo skupiny hodností (např. poddůstojnický kurz, praporčícký kurz, důstojnický kurz apod.) (VeV- VA, 2014).

### **Odborné kurzy**

Odborné kurzy jsou určeny k získání vědomostí, dovedností a osvojení návyků potřebných k výkonu služby na určitém systemizovaném místě v rámci dané odbornosti (např. všeobecná příprava průzkumníka, dělostřelce, ženisty, spojaře, chemika aj.) (VeV- VA, 2014).

### **Specializační kurzy**

Tyto kurzy mají za úkol přípravu vojáků k výkonu služby na systemizovaném místě v rámci dané specializace (např. příprava obsluhy zbraňového systému, obsluhy ženijního stroje, kurz pro odstřelovače apod.) (VeV- VA, 2014).

### **Speciální kurzy**

Jsou zaměřeny na získání vědomostí, dovedností a návyků potřebných k výkonu služby bez ohledu na získanou specializaci nebo odbornost (*nejsou závislé na odbornosti nebo specializaci, např. kurzy k přípravě řidičů, k základní obsluze PC, kurzy první pomoci apod.*). Cílem speciální přípravy je naučit a zdokonalit vojáky v ovládnutí konkrétního

*druhu zbraně nebo vojenské techniky, sladit činnost osádek, obsluh a malých jednotek při plnění úkolů (ŘeVD, 2007, s. 44).*

### **Účelové kurzy**

Jsou organizovány pro velitele a štáby jednotek, které se připravují k účasti v zahraničních operacích a pro jednotlivce, kteří jsou vysíláni do pozorovatelských misí nebo do struktur NATO, EU a OSN (VeV- VA, 2014).

Většina těchto kurzů je prováděna metodou „off the job“, tedy stále v rámci organizace, ale mimo pracoviště (Gregar, 2010, s. 65). Vojáci jsou na dobu vykonání kurzu převedeni do podřízenosti VeV- VA, nebo vysláni na služební cestu. Některé kurzy lze absolvovat i kombinovanou formou. Kombinovaná forma kurzů je realizována formou prezenční v rámci studijních soustředění a distančního studia, kdy se posluchači připravují formou samostudia (ŘeVD, 2014, s. 7).



### 3 INSTRUKTOR V PODMÍNKÁCH ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

Existuje málo případů, ve kterých bychom mohli práci lektorů/ instruktorů porovnávat napříč různými odbornostmi. Prostředí státních ozbrojených složek je však obzvláště specifické. Jak náplní činnosti, tak formami a metodami přípravy. V této kapitole si přiblížíme práci instruktorů výcviku v podmínkách AČR.

Oproti civilnímu protějšku, který má kupříkladu na starost firemní školení, má vojenský instruktor osobní zodpovědnost za zúčastněné posluchače. Je zcela pochopitelné, že při výcviku v seskocích padákem, či přejíždění tankem (při kterém leží voják ve vyhloubeném prostoru v zemině tak, aby byl mezi pásy, a reálně přes něj přejíždí třicetitunový tank), je taková zodpovědnost velmi stresujícím faktorem. Lze si také představit zodpovědnost za 30 osob, které mají v omezeném prostoru střílet ostrým střelivem. Taková zaměstnání jsou v podmínkách AČR běžná (ŘeVD, 2008, s. 66). O to větší důraz je třeba klást na teoretickou přípravu, praktické nácviky a následné přezkoušení kompletní činnosti (např. se zbraní na palebné čáře). Odpovědná řídicí osoba vždy vede teoretickou hodinu, poté provede názornou ukázkou, přejde s lidmi k nácvikům a po úplném zvládnutí činnosti teprve přistupuje k reálnému zaměstnání, na které je připravuje. Kdo neprokáže dostatečné teoretické znalosti nebo selže při nácviku, ten se takového zaměstnání nemůže zúčastnit. To samé platí například pro výcvik v házení ručních granátů.

Další zvláštností vojenského vzdělávání je to, že jedno výcvikové zaměstnání může trvat i více dní. Obzvláště při těchto činnostech se ukazuje, jak vysoký počet instruktorů je třeba na jejich zabezpečení. V těchto případech je žádoucí, aby se mohli instruktoři střídali. Díky únavě klesá nejen kvalita výuky a výcviku, ale zvyšuje se také možnost snížení pozornosti, což může mít za následek porušení bezpečnostních opatření. Při manipulaci se střelnými zbraněmi, trhavinami, nebo těžkou vojenskou technikou, může mít takové selhání fatální následky.

Jednou z vlastností správného instruktora je schopnost přizpůsobit svou pedagogickou strategii sociální, inteligenční a motivační úrovni posluchačů. Musí znát úroveň jejich předchozího odborného vzdělání, jejich možnosti a studijní podmínky (Palán, 2003, s. 93). K tomuto musíme připomenout, že instruktoři AČR působí i v zahraničí. Mimo jiné v africkém Mali nebo Afghánistánu. Zde cvičí místní vojenské a policejní jednotky.

Komplikujícím faktorem v těchto případech není pouze cizojazyčné prostředí, ale také možnost bezprostředního ohrožení jejich vlastních životů. Musí se vypořádat s odlišným kulturním a náboženským prostředím, komunikovat s posluchači prostřednictvím překladatelů, a to vše s vědomím, že pokud svou práci neodvedou na kvalitní úrovni, může to jejich svěřence stát život.

Tabulková funkce instruktor výcviku je určena zpravidla pro středoškolsky vzdělané vojáky sloužící v praporčickém sboru. Absolventi magisterského studia sloužící v hodnostním sboru důstojníků jsou na tabulkových pozicích učitelů.

### 3.1 Vojenský instruktor a jeho práce

Z pohledu vojenského instruktora, stejně jako ze strany učitele na střední škole, je nejdůležitější, jakou problematiku vyučuje. V rámci Vojenské Akademie působí i vyučující, kteří vyučují například vojenskou historii či psychologii, ti jsou však zpravidla zařazeni na tabulkových místech učitelů. Většina instruktorů však vyučuje odborné předměty, jimž se při výuce nevyhne ani praktický výcvik ve vojenském prostoru. Vzhledem k obsahu a náplni většiny kurzů se dle Mužíka (2012, s. 96) jedná o výuku s použitím tradičního přístupu, která se vyznačuje předáváním existujících znalostí a dovedností, předem daným obsahem a programem lektor při něm vystupuje v roli experta na problematiku. Netradiční přístup lze aplikovat pouze v dílčích zaměstnáních a jen v případě některých kurzů.

Při plánování výuky se instruktor nemůže omezit pouze na kontrolu rozvrhu, který udává čas a místo zaměstnání. V mnoha případech musí synchronizovat i přesun cvičící jednotky, buď pěší formou, nebo na vozidlech. To vše za nepřetržitého dodržování interních bezpečnostních opatření a jiných nařízení. Dále kontroluje případnou přítomnost lékaře či zdravotníka a také materiál cvičících. Přestože mnoho těchto faktorů není schopen osobně ovlivnit, jeho zodpovědnost zůstává stejná, což mnohdy vyvíjí tlak na jeho psychiku (ŘeVD, 2007, s. 97).

Stejně tak je při plánování výuky pro každého řídicího nutností počítat s počasím. To znamená přizpůsobit zaměstnání povětrnostním podmínkám, ne jej zrušit. Řídicí se musí počasí podřídit, je odpovědný za zdravotní stav posluchačů.

Nezřídka se kontroluje, jestli studenti pravidelně doplňují tekutiny a jsou dostatečně oblečení. Podle toho se upravuje organizace přestávky.

Instruktor, který má za úkol zpracování kurzu, musí splnit velké množství administrativních úkonů, než může přejít k vedení výuky. Kurzy jsou plánovány a realizovány dle učební dokumentace. Učební dokumentace kurzu zahrnuje učební plán, tematický plán, rozvrhy zaměstnání pro jednotlivé čety (učební skupiny), písemné přípravy, třídní knihu a další dokumenty nutné k realizaci jednotlivých typů kurzů (podklady k vstupním, průběžným a závěrečným hodnocením, kritéria hodnocení, přehled témat závěrečných prací, otázky ke zkouškám apod.) (ŘeVD, 2007).

Učební plán je základním dokumentem pro plánování a provedení zaměstnání. Uvádí mimo jiné, o jaký typ kurzu se jedná, délku jeho trvání a způsob jeho ukončení. Jeho součástí je také profil absolventa, který obsahuje informace o tom, co má posluchač po ukončení kurzu umět, znát a s čím má být seznámen. Vzhledem k obsahu můžeme učební plán definovat jako kurikulum (Palán, 2003, s. 107).

Tematický plán obsahuje rozpočet výukových hodin dělený již do určitých předmětů (druhů příprav). Dále se zde přímo uvádí metody vedení těchto zaměstnání. Rozvrh zaměstnání plní totožnou funkci, jako jiný školní rozvrh. Zpracování učebních a tematických plánů zahrnuje všechny informace, které jsou podle Fialy a Mužíka součástí didaktické analýzy (2013, s. 52).

Určitou zvláštností je v případě vojenského školství či vzdělávání písemná příprava. Ta slouží jako podklad pro přípravu vedoucího daného zaměstnání a má mu být metodickou pomůckou. Vždy je vyžadována její evidence a archivace. Jejím obsahem je přímé místo a čas zaměstnání, jeho cíle, metody provedení, učební pomůcky posluchačů a instruktorů, a také tematika zaměstnání. S její pomocí by měla být zajištěna i případná kompatibilita mezi řídícími. Při vedení všech zaměstnání musí mít jejich řídící (velitel) písemnou přípravu u sebe. Měla by sloužit vzdělavateli k tomu, aby se ve vykládané problematice neustále orientoval. Případně může sloužit jako vodítko náhradnímu řídícímu, který musí řízení výuky z neplánovaných důvodů převzít (ŘeVD, 2004). Její obsah musí korespondovat s učebním plánem, aktuálním místem a datem výuky dle rozvrhu zaměstnání. *Písemná příprava může mít různou podobu. Někdy postačí výpisky z literatury nebo nákres, příp. postačí pár záchytných bodů, hlavních myšlenek či sled činností.*

*Písemná příprava slouží k organizaci zaměstnání a měla by být zpracována s podrobností, která závisí na zkušenostech daného řídicího zaměstnání. Písemná příprava je významnou metodickou pomůckou řídicího zaměstnání v přípravě jednotky. Každý řídicí zaměstnání ji zpracovává osobně v rozsahu potřebném pro kvalitní řízení zaměstnání a předkládá ji nadřízenému ke schválení. Aby písemná příprava byla skutečnou metodickou pomůckou a co nejúčinněji pomáhala řídicímu zaměstnání v jeho řízení, musí odpovídat některým obecně platným požadavkům, které se týkají především jejího obsahu. Písemné přípravy jsou evidovány pouze v odůvodněných případech na zaměstnání, kde to vyžaduje nadřízený velitel (praporu, oddílu), nebo kde to stanoví platné interní normativní akty (ŘeVD, 2007, s. 112). Zda je tato metodická pomůcka pro instruktory přínosem, tomu se budeme blíže věnovat v praktické části této práce.*

Pokud výuka probíhá na více pracovištích zároveň, určuje se jeden instruktor jako hlavní řídicí zaměstnání a další instruktoři jako řídicí na daném úseku. Hlavní řídicí tedy musí mít mimo třídní knihy u sebe ještě výše zmíněnou písemnou přípravu a řídicí na úseku mají u sebe pro kontrolu takzvaný metodický list. Ten je přílohou písemné přípravy a je na něm popsána přesná činnost na daném pracovišti (ŘeVD, 2008).

Stejně jako civilní školství, i to vojenské aplikuje podobný soubor činností sloužících ke kvalitnímu zabezpečení vzdělání. Lze se tak setkat se standardními metodami výuky a přezkušování. V rámci vojenských kurzů je možno provádět vstupní přezkoušení (ať formou výběrového řízení před nástupem do kurzu, nebo formou testu při zahájení), nebo průběžné hodnocení, stejně jako závěrečné zkoušky. Provádí se formou ústních nebo písemných přezkoušení (testů), formou praktického přezkoušení, nebo kombinací jednotlivých forem. Samozřejmě tyto formy, stejně jako hodnocení, musí být uvedeny v učební dokumentaci. V systému vojenského vzdělávání je možný výběr ze dvou druhů klasifikačních stupnic. První možností je čtyřstupňová klasifikační stupnice, tou druhou je dvoustupňová. První varianta umožňuje použít známky a slovní vyjádření: Výtečně- 1, Dobře- 2, Vyhovující- 3 a Nevyhovující- 4. Druhá varianta zahrnuje pouze možnosti Splnil/ Nesplnil (Vyškov, 2014).

Práce instruktora v AČR může být psychicky i fyzicky velmi náročná. Přestože zpravidla není jednotvárná, může i profesionál upadat do určitého stereotypu. Při velkém množství byrokratických úkonů, které musí před samotným výcvikem vykonat, je tato práce často velmi stresující.

### 3.2 Možnosti rozvoje andragogických dovedností

Mužík (2012, s. 97) uvádí, že nároky na tuto profesi (pracovní pozici) jsou v praxi různé a nelze u ní jednoznačně stanovit požadavky na stupeň a zaměření vzdělání a profesní praxi. Označuje ji však jako profesi, ve které je nutné se neustále kontinuálně vzdělávat. Cílené vzdělávání je podle něj úzce spojeno s úspěchem v této profesi.

Podle Palána (2003, s. 92) je lektor/ instruktor *základním činitelem pro naplnění učebních cílů; proto předpokladem pro výkon této činnosti je nejen odborná znalost v přednášeném oboru, ale i základní znalost andragogiky*. Předpokládá se u něj tedy vysoká úroveň znalostí a zkušeností v oboru, který vyučuje. Jelikož jde o vývoj všech druhů lidského konání neustále kupředu, lze předpokládat, že bez ohledu na vyučovanou odbornost, musí každý lektor udržovat a rozšiřovat svůj odborný rozhled. Pokud je to možné, měl by být schopen tyto nové poznatky aplikovat i do praxe. Z těchto požadavků vyplývá časově náročná potřeba sebevzdělávání, kterou nelze podceňovat.

Dalšími důležitými předpoklady kvalitního lektora, které by měl rozvíjet, jsou jeho lektorské dovednosti. Mezi ně Palán (2003, s. 92- 93) řadí pedagogické/ andragogické schopnosti, znalost psychologie osobnosti, didaktické, komunikativní, rétorické a organizační schopnosti. Tento výčet můžeme považovat za zásadní. Na většině těchto schopností lze v rámci seberozvoje nepřetržitě pracovat.

Organizační schopnosti lektor procvičuje neustálým plánováním vzdělávacích aktivit a jejich přizpůsobováním okolním podmínkám. Psychologii osobnosti je možné aplikovat při osobním odhadu studentů (posluchačů) a jejich možného budoucího chování v určitých situacích. S přibývajícím vyučovacím praxí můžeme u lektora očekávat zlepšení u těchto odhadů a postřehů a jejich využití ve prospěch výuky. Tyto nabyté schopnosti lze využít v případě potřeby prevence či intervence problémových situací při výuce. Stejně tak jsou přínosné pro jednání s problémovými účastníky (Plamínek, 2014, s. 313- 314).

Komunikativní, didaktické a rétorické schopnosti jsou spojeny s vnějším hodnocením lektora a jeho vystupováním. Pokud je hodnotíme z hlediska nabývání, lze je poměrně dobře trénovat. Mužík (2012, s. 96) poukazuje na širokou možnost zvyšování těchto schopností v rámci lektorských kurzů. Dále upozorňuje, že na hodnocení dojmu z lektora má vliv také jeho charisma. Proto nelze spoléhat pouze na naučené stereotypy. O podobných vlastnostech se zmiňuje také Knowles (1973, s. 80), který zahrnuje do dojmů

z lektora mimo jiné jeho pohlaví, věk, sociální postavení a hlasový projev. To, že by lektor měl umět se svými komunikačními schopnostmi pracovat, připomínají Fiala s Mužíkem. Podle nich by proces výuky neměl být monologem, ale podporou samostatnosti myšlení účastníků. V případě diskuze však musí být lektor schopen ji cílevědomě usměrňovat, řídit a podněcovat, aby se nestala povrchní, neřešící podstatu problému (2013, s. 11, 27).

Práce lektora ale není pouze o přednášení. Je také o tvorbě a plánování vzdělávacích aktivit. Lektor se podílí na vytváření cílů výuky, výběru vhodných didaktických metod a forem, tvorbě výukových plánů a také musí umět zvolit správné evaluační nástroje (Palán, 2003, s. 93). Tato schopnost vyžaduje jisté pedagogické a andragogické znalosti a schopnosti, ke kterým se každý lektor musí vlastním vzděláváním dopracovat.

### **3.3 Podmínky k rozvoji andragogických dovedností instruktorů AČR**

*Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci (Koubek, 2009, s. 357).*

Při požadavku na odbornou způsobilost lektora je v armádě důležité předpokládat, že absolvoval určité časové období praktickým výkonem funkce, na kterou připravuje své posluchače. Přece jen předává teoretické i praktické poznatky a zpravidla si nevystačí jen s teoretickými znalostmi. To znamená, že pokud má na starost přípravu jednotek k nasazení v zahraniční operaci, měl by mít z této operace nebo operačního prostředí osobní zkušenost. Účast v zahraniční operaci bývá od instruktorů zpravidla vyžadována, ne však s ohledem na vykonávanou funkci. Ta má ale na odbornou přípravu důležitý vliv. Například zkušenost z pozice skladníka není pro přípravu příslušníků bojových jednotek relevantní, přestože je instruktor veteránem a zahraniční operace patří mezi jeho „hard skills“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 254). Tímto výrazem jsou myšleny certifikátem prokazatelné zkušenosti.

Z hlediska lektorských dovedností mohli instruktoři v minulosti využívat například kurzů, které byly určeny ke zdokonalení v tvorbě prezentací v Microsoft PowerPoint. Jejich součástí bylo i přednášení za pomoci těchto prezentací. Můžeme konstatovat, že aktuálně roste tlak na zdokonalování vojáků v těchto dovednostech. Na didaktické

zásady vedení přednášky či výkladu je zaměřeno mnoho hodin v kariérových a jiných kurzech. V některých případech natáčí účastníkovo vystoupení na videokameru. Ten svůj výkon poté shlédne a může jej posoudit. Bývá to pro každého přínosná zkušenost. Taková příležitost ale nepotká všechny instruktory, přestože je velmi užitečná. Kurz instruktorů střelecké přípravy například využívá k přezkoušení posloupnosti výkladu potenciálních instruktorů metodu, při které posluchač musí naučit činnost se zbraní úplné začátečníky. Teprve poté může přejít k přípravě vojáků na pokročilé úrovni.

Jak uvádí Prusáková (2005, s. 41), mezi kompetence lektora patří také strukturovat a klasifikovat nové informace. Rozvíjení a aplikace nových informací do praxe je další časově náročnou činností. K samotné tvorbě dokumentů čerpajících z poznatků a zkušeností slouží v rámci VeV- VA Odbor doktrín. Ale jen k samotnému studiu těchto publikací je třeba velké množství času, dále je třeba odborná kolektivní diskuse a v neposlední řadě také administrativní práce k zapracování nových poznatků do učební dokumentace. U mnoha vojenských odborností se postupy mění pomalým tempem. Zejména u technicky zaměřených odborností ale vývoj a modernizace postupuje velmi rychle. To se týká například informačních, komunikačních, ale také třeba zdravotnických specializací. Metody a formy mohou zůstat stejné nebo podobné, ale modernizace používaného materiálu či prostředků klade na lektory vysoké nároky. V praktické části této práce se na možnosti instruktorů z hlediska jejich odborného rozvoje zaměříme, a to zejména na možnosti časové.

Po podmínkách odborného a profesního rozvoje se budeme věnovat podmínkám pro přípravu zaměstnání. Oproti sebevzdělávání, ke kterému může lektor využívat své osobní volno, je třeba přípravu zaměstnání z velké části provádět na pracovišti. Publikace ŘeVD ji považuje za základní předpoklad k úspěšnému průběhu zaměstnání a k dosažení jeho cílů. Lze ji rozdělit do 5 postupných částí: plánování, organizování, provedení zaměstnání, analýza a hodnocení. Při plánování musí lektor rozhodnout o náplni, provedení a způsobech přípravy a hodnocení, to vše na základě stanovených cílů. Stejně tak musí určit vhodné formy, prostředky a metody z didaktického hlediska. V rámci organizování zaměstnání musí lektor k provedení připravovat osoby, materiál a prostory. Musí zohlednit časovou náročnost z hlediska přesunů, vlastní přípravy a samotného zaměstnání. Instruktor musí dále řešit prostory potřebné k provedení, ať jsou to učebny, střelnice, trenažéry, trhací jámy nebo doskokové plochy. V případě těchto



prostorů musí kontaktovat jejich obsluhy a provést s nimi dohovy o provedení. Zejména pro instruktory, pro které jsou tato místa nová, je pro jejich představu zásadní osobní návštěva těchto prostor. Ta je stejně tak důležitá pro ty, kteří tyto prostory znají, ale delší dobu v nich nebyli. Jen tak se mohou ujistit, že jejich požadavkům vyhovují jak svou vybaveností a rozlohou, tak přírodními podmínkami a jinými možnostmi. Takto si instruktoři ujasní, jaké potřebují materiální a technické zabezpečení. K organizování výuky také patří příprava kolegů či podřízených. Ať už je jejich úkolem zabezpečení, nebo je zaměstnání plánováno souběžně na více pracovištích. Na základě těchto zjištění řídicí zaměstnání zpracuje písemnou přípravu. Při provedení zaměstnání řídicí vychází z cílů, prostředků, *ze zvláštností didaktických hledisek (obtížnost vyučované problematiky, časová a obsahová kontinuita obsahu učiva, diferencovaný a individuální přístup k vojákům, vypracovaný systém úkolů k procvičování a upevňování učiva apod.)*, z organizace, časového rozvržení a realizace výuky a výcviku. Analýza a hodnocení zaměstnání slouží k zjišťování, zda byly cíle naplněny. Z těchto informací lze vycházet při přípravě další výuky a výcviku (ŘeVD, 2007, s. 108- 114). Všechny tyto požadavky jasně ukazují, že přípravu nemohou instruktoři podceňovat. Zda k tomu mají vhodné podmínky, to budeme zjišťovat ve výzkumu.

Každý voják z povolání má týdně nárok na 4 hodiny, které jsou určeny tělesné přípravě. Ta je důležitá k udržování a rozvíjení jeho fyzické kondice, ale můžeme na ni také pohlížet jako na způsob relaxace. Mnoho instruktorů z důvodu časové vytíženosti, množství nevyhnutelné administrativy nebo kolize s jejich učebním rozvrhem, nemůže fyzické přípravě věnovat dostatek času. Tento faktor může mít vliv na duševní únavu, která může skončit až *vyhořením* (Plamínek, 2014, s. 319). I tuto skutečnost ověříme pomocí výzkumu v praktické části této práce.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V praktické části této bakalářské práce navážeme na část teoretickou a budeme se dále zabývat oblastí práce armádních instruktorů. K výzkumu použijeme kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník jsme si k tomuto účelu vytvořili sami, není standardizovaný. Touto oblastí se podle dostupných zdrojů ještě žádný podobný výzkum nezabýval, proto se ve výzkumu budeme věnovat pouze zjišťování aktuálního stavu výzkumného problému.

### 4.1 Výzkumné otázky a cíle výzkumu

Předmětem tohoto výzkumu je deskriptivní výzkumný problém. Jde o zjištění a zhodnocení aktuálního stavu podmínek, které mají instruktoři k rozvoji svých andragogických dovedností a k odbornému rozvoji. Jde zejména o zjištění úrovně časových možností, které mají v rámci pracovní doby.

Výzkumný problém jsme si tedy pro své potřeby rozdělili do několika dílčích cílů:

- Zjistit, jaké mají instruktoři časové možnosti k rozvoji svých lektorských a odborných kompetencí a jak je hodnotí.
- Zjistit, jaké mají instruktoři podmínky k přípravě zaměstnání a jak je hodnotí.

### 4.2 Výzkumná metoda a způsob zpracování dat

K získání dat jsme zvolili kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen přímo pro potřebu tohoto výzkumu a obsahuje celkem 13 uzavřených, mimo dvou, polytomických výběrových otázek. Pro potřeby našeho výzkumu nebylo do dotazníku třeba vkládat kontrolní, kontaktní ani nárazníkové otázky (Chráska, 2007, s. 166). V otázkách č. 1- 4 jsme se zaměřili na věk respondentů, celkovou délku jejich služebního poměru, dobu strávenou ve funkci instruktora výcviku a jejich vzdělání. Otázky č. 5- 13 se přímo vztahují k našemu výzkumnému problému.

Zjištěná data jsou statisticky zpracována, analyzována a nakonec interpretována.

### 4.3 Charakteristika výběrového souboru

Základní soubor našeho výzkumu je tvořen instruktory výcviku Velitelství výcviku-Vojenské akademie ve Vyškově a výsledky výzkumu budou platit pouze pro něj (Gavora, 2000, s. 59). Velitelství je tvořeno odbory různého zaměření. Z důvodu rozličnosti instruktorů podle odborností, byl s požadavkem na maximální relevanci výzkumu, formou vícenásobného výběru zvolen výběrový soubor (Chrásková, 2007, s. 22). Ten tvoří příslušníci Centra přípravy pozemních sil, Centra přípravy logistických odborností a služeb, Centra základní přípravy a Centra dopravní výchovy. Tato centra byla náhodně vybrána z odborů. Na každém centru bylo náhodně vybráno 30 instruktorů. Mezi tyto instruktory bylo tedy dohromady předáno 120 dotazníků. V době sběru bylo k dispozici pouze 84 vyplněných dotazníků. Procento návratnosti je tedy 70% počtu rozdaných dotazníků.

### 4.4 Analýza získaných dat

Tato podkapitola seznamuje s vyhodnocením získaných dat, která popisuje, vysvětluje a znázorňuje formou tabulek. U všech otázek následuje složení a možnosti odpovědí, dále tabulka četností znázorňující odpovědi v procentech. Následující otázky jsou řazeny podle potřeb výzkumného problému této bakalářské práce, originál dotazníku je přiložen v části Přílohy.

#### 4.4.1 Dílčí cíl č. 1

**Zjistit, jaké mají instruktoři časové možnosti k rozvoji svých lektorských a odborných kompetencí a jak je hodnotí.**

Mužík (2012, s. 97) označuje oblast „naučit se učit druhé“ za jakýsi vrchol přípravy lektorů. Do této oblasti řadí základní poznatky z andragogiky, didaktiky dospělých, psychologie učení a sociální psychologie. Proto je pro výkon této funkce takový druh vzdělávací aktivity důležitý.

**Otázka č. 6: Absolvoval(a) jste v rámci služby vzdělávací aktivitu, věnující se přímo rozvoji Vašich pedagogických/ lektorských znalostí a dovedností?**

Tato, pro tuto práci velmi důležitá otázka, má za úkol zjištění, zda v rámci služby v armádě instruktoři absolvovali kurz, nebo alespoň účelové zaměstnání, které bylo zaměřeno přímo na zdokonalení schopností lektorů/ instruktorů. Absolvování takového typu kurzu nešlo

celkem 49 instruktorů (58%). Tento výsledek ukazuje výraznou mezeru v andragogickém vzdělávání dotazovaných instruktorů.

*Tabulka č. 1- Absolvování vzdělávací aktivity v rámci služby*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	35	42
ne	49	58
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Otázka č. 9: Kolik hodin týdně Vám výkon Vaší funkce skutečně umožňuje věnovat se rozvoji Vašich pedagogických/ lektorských znalostí a dovedností?**

V této otázce jsme se zaměřili na maximální počet hodin, které mohou týdně instruktoři věnovat rozvoji svých lektorských dovedností. Je důležitá, protože každý lektor by si dle Fialy s Mužíkem měl formovat svůj individuální pedagogický styl práce, ke kterému patří úroveň jeho odborných kompetencí, didaktických a prezentačních dovedností a komunikačních schopností (Fiala, Mužík, 2013, s. 52).

Méně než 2 hodiny týdně může své dovednosti rozvíjet 39 instruktorů (46%), rozpětí 3-5 hodin označilo 25 (30%) instruktorů.

*Tabulka č. 2- Počet hodin v týdnu použitelných k rozvoji lektorských dovedností*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
méně, než 2 hodiny týdně	39	46
3- 5 hodin	25	30
6- 8 hodin	9	11
9 a více	11	13
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Otázka č. 5: Kolik hodin týdně Vám výkon Vaší funkce skutečně umožňuje věnovat se rozvoji Vašich odborných znalostí a dovedností?**

Pátá otázka z hlediska vzdělávacích forem míří na individuální vzdělávání (Gregar, 2010, s. 64). Pro naše potřeby zjišťujeme počet hodin týdně, přitom vycházíme z údaje, že jeden celý pracovní den má 8- hodinovou pracovní dobu. Ze získaných údajů můžeme vyhodnotit, že většina instruktorů (81%) nemá na svůj odborný rozvoj více než 5 hodin týdně.

*Tabulka č. 3- Počet hodin v týdnu použitelných k odbornému seberozvoji*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
méně, než 2 hodiny týdně	37	44
3- 5 hodin	31	37
6- 8 hodin	11	13
9 a více	5	6
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

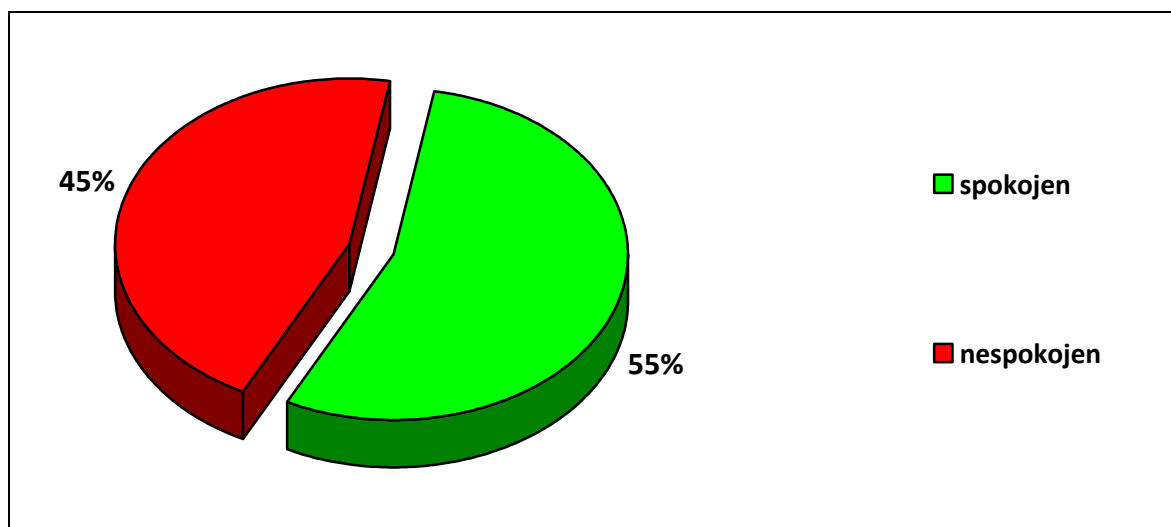
**Otázka č. 8: Myslíte si, že Vás AČR dostatečně připravila k výkonu funkce instruktora výcviku?**

Tato otázka reaguje na názor instruktorů, zda je jejich zaměstnavatel, ať formou školení, kurzů nebo konzultací, dostatečně připravil pro výkon jejich funkce.

*Tabulka č. 4- Hodnocení připravenosti k výkonu ze strany zaměstnavatele*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
rozhodně ano	11	13
spíše ano	35	42
spíše ne	27	32
rozhodně ne	11	13
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Pro jasnější představu o hodnocení si můžeme odpovědi rozdělit na kladné a záporné. K těmto možnostem doplníme ještě příkloněné odpovědi dle hodnoty a spojíme pozitivně příkloněné možnosti a stejné řešení zvolíme pro negativně příkloněné.



*Graf č. 1- Hodnocení připravenosti k výkonu ze strany zaměstnavatele*

Rozložení odpovědí nám dává informaci, že vnímání přípravy ze strany armády, je u instruktorů rozděleno zhruba na poloviny. Může to být zapříčiněno tím, že podle Urbana (2003, s. 165) výzkumy ukazují, že se zhruba 90% profesního rozvoje zaměstnanců odehrává přímo při výkonu jejich pracovních aktivit a tak to zřejmě hodnotí i naši respondenti.

#### **4.4.2 Dílčí cíl č. 2**

**Zjistit, jaké mají instruktoři podmínky k přípravě zaměstnání a jak je hodnotí.**

Proces přípravy nelze podceňovat, protože patří k výukovému procesu. Maňák (2003, s. 81) uvádí, že do něj patří činnosti a organizační opatření, které předcházejí výuce, ale které jsou pro její zabezpečení naprosto nezbytné a význam tohoto procesu stále stoupá.



**Otázka č. 11: Kolik času Vám zabere skutečná příprava praktického zaměstnání (6 výcvikových hodin), které běžně řídíte?**

Orientace této otázky míří na množství času, jež instruktor potřebuje k přípravě na běžné celodenní (6 výcvikových hodin) praktické zaměstnání. Potřebu 1 hodiny a méně uvedlo 16 (19%) instruktorů, naopak 5 nebo více hodin potřebuje 13 (15%) z nich.

*Tabulka č. 5- Reálný počet hodin na přípravu zaměstnání*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
1 hodina a méně	16	19
2 hodiny	27	33
3 hodiny	17	20
4 hodiny	11	13
5 hodin a více	13	15
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Otázka č. 7: Řídíte běžně v rámci své odbornosti zaměstnání, při kterém může dojít k újmě na zdraví či ohrožení života (ostré střelby, ostré trhání, výcvik v řízení vozidel, potápěčské práce, házení ručních granátů, slaňování apod.)?**

Tato dichotomická otázka se vztahuje na běžnou náplň práce instruktorů a její rizikové, v Armádě České republiky zcela běžné, součásti a aktivity. Jednoznačnou převahu odpovědí má souhlasná varianta, kterou zvolilo 70 (83%) instruktorů. Tyto informace nám naznačují, pod jakým tlakem mohou instruktoři pracovat.

*Tabulka č. 6- Vedení rizikových zaměstnání*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	70	83
ne	14	17
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

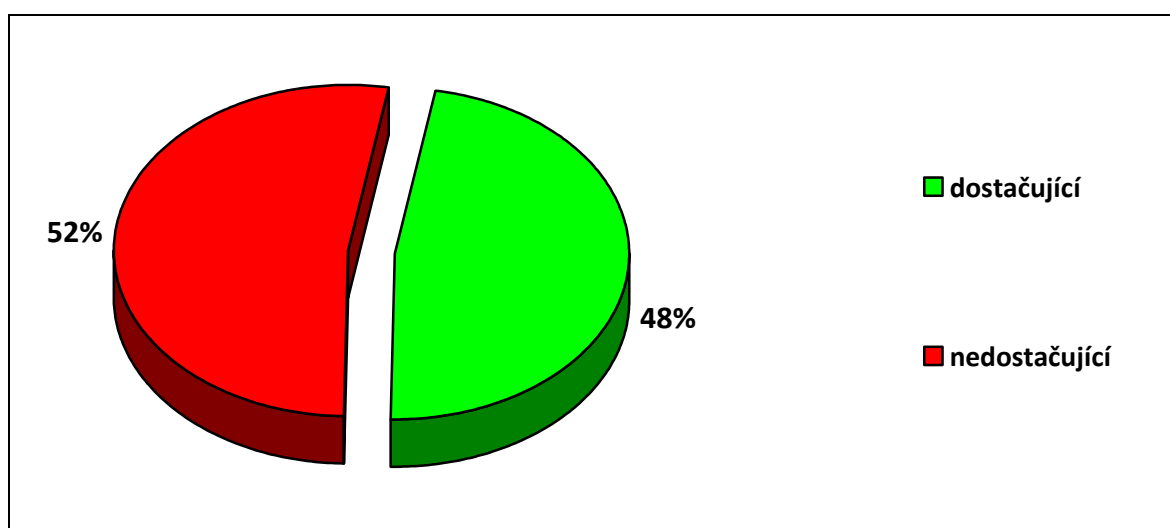
**Otázka č. 12: Jak hodnotíte čas, který zpravidla máte na přípravu běžného, Vámi řízeného, zaměstnání?**

Tento dotaz míří na časové potřeby instruktorů k přípravě na zaměstnání. Za naprosto dostačující tento čas považuje 9 (13%) a za naprosto nedostačující jej označilo 5 (13%) instruktorů.

*Tabulka č. 7- Hodnocení času na přípravu zaměstnání*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
naprosto dostačující	9	11
spíše dostačující	31	37
spíše nedostačující	39	46
naprosto nedostačující	5	6
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Stejně jako u otázky č. 8 si i v tomto případě spojíme pozitivně a negativně mířené odpovědi, abychom mohli vyjádřit jejich vzájemný poměr.



*Graf č. 2- Hodnocení času k přípravě zaměstnání*

V případě tohoto hodnocení jsme získali rozdíl, který názory dělí téměř na poloviny.

**Otázka č. 13: Ohodnoťte přínos písemné přípravy jako metodické pomůcky pro řídicího:**

Otázka byla mířena na užitečnost písemné přípravy, která je v podmínkách AČR stěžejním dokumentem pro řídicího zaměstnání. Možnost „neobešel bych se bez ní“ nezvolil nikdo a pro 50 vojáků (60%) je zbytečná.

*Tabulka č. 8- Hodnocení přínosu písemné přípravy*

Odpověď	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
neobešel bych se bez ní	0	0
často do ní nahlížím	2	2
občas do ní nahlédnu	32	38
je pro mě zbytečná	50	60
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Z odpovědí je evidentní, že jako pomůcku ji instruktoři téměř nevyužívají.

#### 4.4.3 Doplnující data

**Otázka č. 10: Kolik hodin týdně Vám výkon Vaší funkce skutečně umožňuje věnovat se udržování a rozvoji Vaší fyzické kondice (tělesné přípravě)?**

Zde jsme se zaměřili na maximální počet hodin, které mohou týdně instruktoři věnovat rozvoji fyzické kondice. Vycházíme z předpokladu, že mají všichni VZP nárok na 4 hodiny týdně. Méně než 2 hodiny týdně může svou kondici rozvíjet 31 instruktorů. Z těchto odpovědí vyplývá, že 37% instruktorů nemá možnost naplnit týdenní normu, na kterou má ze strany zaměstnavatele nárok.

Tabulka č. 9- Počet hodin v týdnu reálně věnovaný tělesné přípravě

Odpověď	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
méně, než 2 hodiny týdně	31	37
3- 5 hodin	35	42
6- 8 hodin	13	15
9 a více	5	6
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Otázka č. 2: Jak dlouho trvá Váš služební poměr?**

Tato otázka slouží k zjištění, kolik let jsou instruktoři příslušníky AČR. Nejčastěji zastoupení jsou vojáci, kteří jsou ve služebním poměru vojáka z povolání 10- 14 let (31%). Zjistili jsme, že většina instruktorů (79%) slouží déle než 10 let.

Tabulka č. 10- Délka služby respondentů

Odpověď	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
5 let a méně	8	10
6- 9 let	9	11
10- 14 let	27	31
15- 18 let	19	23
19 let a více	21	25
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Otázka č. 3: Kolik let sloužíte na pozici instruktora výcviku?**

Již je nám známo, jak dlouho jsou instruktoři ve služebním poměru vojáka z povolání. Tato otázka nám zodpoví, kolik let jsou zařazení na pozici instruktora výcviku. Nejvíce vojáků slouží na pozici instruktora 6- 9 let, a to 27 z nich (32%).

Tabulka č. 11- Délka služby respondentů na aktuální pozici

Odpověď	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
1 rok a méně	2	2
2- 3 roky	19	23
4- 5 let	17	20
6- 9 let	27	32
10 let a více	19	23
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Otázka č. 1: Kolik je Vám let?**

Otázka směřovala k zjištění, jaká je věková skladba dotazovaných instruktorů. Bylo vyhodnoceno, že nejpočetnější skupina instruktorů má 31- 35 let (34 %). Podle výsledků můžeme říci, že se výzkumu zúčastnili instruktoři všech oslovených věkových skupin.

Tabulka č. 12- Věk respondentů

Odpověď	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
25 let a méně	8	10
26- 30 let	9	11
31- 35 let	29	34
36- 40 let	15	18
41 let a více	23	27
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

#### Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka nám stanoví rozložení respondentů podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Úplné střední vzdělání s maturitou civilního charakteru uvedlo 31 respondentů (37%). Civilní vysokou školu, jako své nejvyšší dosažené vzdělání, uvedlo 29 vojáků (35%). Tyto informace vypovídají o poměrně vysokém počtu vysokoškolsky vzdělaných respondentů, přestože to jejich funkce nevyžaduje.

Tabulka č. 13- Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
úplné střední- civilní	31	37
úplné střední- vojenské	23	27
vysokoškolské- civilní	29	35
vysokoškolské- vojenské	1	1
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

## 4.5 Interpretace dat a diskuse

Na základě výše uvedeného dotazníkového šetření můžeme konstatovat, že se jej zúčastnili instruktoři všech oslovených věkových skupin. Nejvíce byli zastoupeni vojáci ve věku 31-35 let. Nejčastěji zvolená délka služby byla 10- 14 let, z toho na pozici instruktora výcviku nejčastěji 6- 9 let. Úplné střední vzdělání s maturitou civilního charakteru za své nejvyšší dosažené vzdělání označilo nejvíce respondentů, ale skoro stejný počet absolvoval i civilní vysokou školu.

### 4.5.1 K dílčímu cíli č. 1

Z hlediska času, který mohou instruktoři týdně věnovat rozvoji ve své odbornosti, byla nejčastější odpověď 2 hodiny a méně. Na otázku, zda jsou dostatečně připraveni na výkon své funkce ze strany zaměstnavatele, většina spíše souhlasila (v poměru 55: 45%). A to přesto, že více než polovina (58%) neabsolvovala v rámci služby žádný

kurz pedagogického zaměření. K rozvoji svých lektorských dovedností může většina respondentů využít 2 hodiny týdně a méně. Přestože mohou instruktoři svému vojensko-odbornému a vojensko-pedagogickému růstu nejčastěji věnovat (z týdenního fondu 40 pracovních hodin) maximálně 4 hodiny týdně, více z nich nebylo po pedagogické stránce nijak připravováno. Jak uvádí Prusáková, k andragogickým odborným kompetencím patří znalost problematiky učení se dospělých, dalšího vzdělávání, koncepcí vzdělávání a druhů a stylů vzdělávání (2005, s. 58). To může znamenat, že z hlediska pedagogicko-vojenského rozvoje soukromá příprava instruktorů nemusí být vždy efektivní. Stejně tak nelze s jistotou určit, zda je tento hodinový rozpočet k jejich všestrannému rozvoji dlouhodobý a pravidelný. Z odpovědí lze předpokládat, že za svůj rozvoj v tomto směru instruktoři považují aktivní vedení výuky. Tím instruktoři prokazují vysokou úroveň osobnostních kvalit andragoga, za které Beneš (2003, s. 198) mj. považuje odolnost vůči stresu, iniciativu, frustrační toleranci, samostatnost a spolehlivost. Lze předpokládat, že v těchto podmínkách úspěšnost výuky a výcviku závisí na odborných a osobních kvalitách školícího personálu.

#### 4.5.2 K dílčímu cíli č. 2

Příprava praktického celodenního zaměstnání zabere většině instruktorů zhruba 2 hodiny, tento čas však většina z nich hodnotí jako spíše nedostačující. Z hlediska přípravy zaměstnání je časová tíseň alarmující, protože 83% instruktorů běžně řídí výcvik, při kterém se střílí ostrou municí či používají trhaviny, anebo jiná, se zvýšeným rizikem spojená, zaměstnání. Porovnejme tedy tato fakta s tím, jak o přípravě hovoří publikace *Příprava příslušníků AČR: Předpokladem účinnosti, úspěšného průběhu, dosažení cílů kteréhokoli zaměstnání je jeho všestranná příprava řídicím. Připravenost každého řídicího na zaměstnání je výsledkem dlouhodobé práce. Základem této připravenosti je cílevědomá a soustavná péče řídicího zaměstnání o osobní vojensko-odborný a vojensko-pedagogický růst* (ŘeVD, 2007, s. 109). Čas na přípravu zaměstnání většina instruktorů hodnotí jako spíše nedostačující, čímž se popírají základní předpoklady pro všestranně úspěšné zaměstnání. V celkovém pozitivním či negativním názoru jsou však instruktoři rozděleni téměř na poloviny.

### 4.5.3 K ostatním doplňujícím údajům

Zvyšování fyzické kondice může většina instruktorů věnovat týdně 3- 5 hodin. Zarážejícím faktem je, že více než třetina (37%) uvedla méně než 2 hodiny týdně. Na tělesné přípravě by jim měl zaměstnavatel dle svých interních normativních aktů umožnit účast v minimálním rozsahu 4 hodin týdně. Je však třeba zmínit, že tělesná příprava neslouží jen jako prostředek k plnění služebních povinností (příprava k výročnímu přezkoušení z tělesné přípravy, které musí instruktoři splnit), ale také k duševnímu odpočinku. Při náročnosti spektra lektorských činností při výuce, ve spojení s prostředím a počasím, se zvyšuje subjektivní a objektivní únava a klesá pozornost (Mužík, 2012 s. 137). Pokles pozornosti instruktora, a stejně tak i posluchačů, může při výcviku vést k nežádoucímu vzniku mimořádných událostí. Právě proto, že se to může stát u posluchačů, nikdy k tomu nesmí dojít v případě řídicích.

Rozsah a podrobnost písemné přípravy, tak jak o ní hovoří interní zdroje, má odpovídat potřebám a zkušenostem každého řídicího. Z našeho zjištění vyplývá, že většina instruktorů je po letech na funkci dostatečně zkušená, aby ji ke své práci vůbec nepotřebovala (ŘeVD, 2007), protože ji považuje za zbytečnou. Je tedy pravděpodobné, že instruktoři ke své pomoci při vedení výuky a výcviku používají jiné pomůcky, nebo mají hrubý průběh zaměstnání rozmyšlený, nepoužívají žádné a průběh zaměstnání přizpůsobují posluchačům. Takové přizpůsobení není úplně žádoucí v rámci přístupu organizace, avšak zcela odpovídá všem andragogickým teoriím tak, jak to uvádí například Beneš (2014, s. 94): andragog zjišťuje konkrétní vzdělávací potřeby; není zprostředkovatelem vědění, ale poradce při učení; nepředává informace, ale nechává účastníky samostatně je získávat.

### 4.6 Doporučení pro praxi

Na základě analýzy získaných dat jsme zformulovali několik doporučení pro zlepšení podmínek k rozvoji andragogických schopností instruktorů Centra přípravy pozemních sil, Centra přípravy logistických odborností, Centra základní přípravy a Centra dopravní výchovy.

**Provedení detailního cíleného výzkumu** cestou Odboru operační psychologie Agentury vojenského zdravotnictví. Výzkum by měl sdružovat oblast lidských zdrojů, podporu a ochranu duševního zdraví a psychologii práce v podmínkách VeV- VA. Jeho cílem



by mělo být reálné zjištění pracovních podmínek a míry zátěže instruktorů v jednotlivých odbornostech s přihlédnutím k počtu odučených hodin. Výsledky tohoto výzkumu by měly být zapracovány do tematických okruhů a opatření v rámci našich dalších doporučení.

**Opětovné vytvoření kurzu Instruktor výcviku.** Kurz by měl být zaměřen na zvyšování lektorských dovedností instruktorů. Mohl by být složen z bloku všeobecných předmětů (základy psychologie, základy pedagogiky, formy a metody výuky aj.) a druhý blok by mohl být teoreticky i prakticky orientován na procesy vzdělávání v AČR.

**Výuku a výcvik plánovat a organizovat tak,** aby instruktoři týdně naplnili minimální počet hodin vyhrazených tělesné přípravě. Toto opatření lze řešit formou zahájení pracovních dnů (vyjma pátků) 1 hodinou tělesné přípravy společně s posluchači. Ti, stejně jako instruktoři, v případě celodenního rozvrhu také nemohou tento požadavek naplnit. Legislativní i hmotnou inspiraci lze najít u většiny aliančních partnerů. Této skutečnosti pak přizpůsobit skladbu rozvrhů zaměstnání a stanovit pevnou maximální hranici počtu měsíčně odučených hodin na jednoho instruktora. Opatření lze podpořit posílením schopností jednotlivých úseků zvýšením tabulkových počtů instruktorů, případně snížením počtů organizovaných vzdělávacích aktivit.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce nás seznamuje se systémem vzdělávání dospělých v Armádě České republiky. Popisuje rezortní vzdělávací instituce a přibližuje práci vojenských instruktorů, kterou porovnává s prací lektorů v civilním prostředí.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjištění, jaké podmínky mají armádní instruktoři k rozvoji svých andragogických dovedností, zda jsou s nimi instruktoři spokojeni a případně i nalezení možností k jejich zlepšení.

V teoretické části jsme si vysvětlili teoretická východiska, základní pojmy a vztah této práce k andragogice. Dále měla tato část za úkol seznámit čtenáře s armádním systémem vzdělávání, jeho jednotlivými složkami a jejich úlohou v procesu přípravy personálu ve prospěch tohoto systému. Třetí kapitola této části popisuje úlohu a význam vojenských instruktorů v systému přípravy příslušníků AČR. Blíže seznamuje s jejich úkoly, náplní práce a podmínkami pro její výkon. Vysvětluje, jakou může mít tato profese náročnost a jakým způsobem mohou instruktoři zvyšovat úroveň svých odborných a lektorských znalostí a dovedností.

Praktická část práce je zaměřena na příslušníky Centra přípravy pozemních sil, Centra přípravy logistických odborností a služeb, Centra dopravní výchovy a Centra základní přípravy při Velitelství výcviku- Vojenské akademii ve Vyškově. Formou dotazníkového šetření s 13 uzavřenými otázkami byl u těchto složek proveden výzkum, jehož hlavním cílem bylo získání informací o pracovních podmínkách z pohledu andragogiky. Z tohoto šetření jsme zjišťovali věk, celkovou délku služby v AČR a délku služby na pozici instruktora výcviku. Dále jsme zkoumali časové možnosti k odbornému, vojensko-pedagogickému a fyzickému rozvoji, náročnost běžných výukových zaměstnání a spokojenost s časem na přípravu jak osobní, tak zaměstnání.

Překvapivým zjištěním vyplývajícím z našeho šetření je převládající pozitivní názor na připravenost ze strany zaměstnavatele, přestože většina respondentů neabsolvovala žádnou vzdělávací aktivitu zaměřenou na zvýšení úrovně lektorských dovedností. Také jsme potvrdili, že je u instruktorů minimální potřeba metodických pomůcek v jejich stávající podobě. Zásadní informací je pro nás zjištění, že většina instruktorů vyslovila nespokojenost s časem na přípravu.

Příprava personálu je pro výtečné fungování a plnění úkolů důležitá ve všech oborech, ale v Armádě České republiky toto platí obzvlášť. Kdo jiný by měl být skvěle připraven než ten, kdo má chránit životy, majetek a hodnoty svých druhů, blízkých a v neposlední řadě svých spoluobčanů?

Široké spektrum vojenských odborností klade vysoké požadavky na vojáky, ještě větší však na ty, kteří je k těmto znalostem a dovednostem vedou a připravují. Jen jejich osobní a profesní kvality jsou zárukou kvalitní přípravy personálu ozbrojených sil České republiky.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALVÍN, Jaroslav. *Andragogika jako teorie výchovy a vzdělávání dospělých.* Praha: Hnutí R, 2011. ISBN 978-80-86798-16-5.

BENEŠ, Milan. *Andragogika: teoretické základy.* Vyd. 2. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.

BENEŠ, Milan. 2014. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení.* Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.

FIALA, Bohumír a Jaroslav MUŽÍK. 2013. *Pedagogicko psychologické a didaktické aspekty činnosti lektorů v dalším vzdělávání.* Praha. Odborná studie. Univerzita Jana Amose Komenského.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.

CHRÁSKA, Miroslav. 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu.* Vyd. 1. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KNOWLES, Malcolm S. *The adult learner: a neglected species.* Houston [Tex.]: Gulf Pub. Co, 1973. ISBN 0872010058.

MAŇÁK, Josef. *Nárys didaktiky.* 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3123-9.

MUŽÍK, Jaroslav. 2012. *Profesní vzdělávání dospělých.* Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRUSÁKOVÁ, Viera. 2005. *Základy andragogiky I*. 1. vydání. Bratislava: GerlachPrint. ISBN 80-89142-05-2.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

SPRÁVA DOKTRÍN, ŘeVD. 2008. *Metodika taktické přípravy průzkumných jednotek*. Vyškov: Správa doktrín Ředitelství výcviku a doktrín.

SPRÁVA DOKTRÍN, ŘeVD. 2004. *Programy odborné a speciální přípravy specialistů průzkumných a výsadkových odborností*. Vyškov: Správa doktrín Ředitelství výcviku a doktrín.

SPRÁVA DOKTRÍN, ŘeVD. 2007. *Příprava příslušníků AČR*. Vyškov: Správa doktrín Ředitelství výcviku a doktrín.

STUDIJNÍ A ZKUŠEBNÍ ŘÁD POSLUCHAČE KURZU U VELITELSTVÍ VÝCVIKU-VOJENSKÉ AKADEMIE, Vyškov, 2014.

ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

### **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

Základní fakta o škole. 2013. *Univerzita obrany* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.unob.cz>

Vojenské školy. 2016. *Univerzita obrany* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.vojenskaskola.cz>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AČR	Armáda České republiky
ČR	Česká republika
MO	Ministerstvo obrany
ŘeVD	Ředitelství výcviku a doktrín
UO, UNOB	Univerzita obrany
VeV- VA	Velitelství výcviku- Vojenská akademie
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠŠ	Vojenská střední škola
VZP	voják z povolání

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka č. 1- Absolvování vzdělávací aktivity v rámci služby.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka č. 2- Počet hodin v týdnu použitelných k rozvoji lektorských dovedností.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka č. 3- Počet hodin v týdnu použitelných k odbornému seberozvoji .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka č. 4- Hodnocení připravenosti k výkonu ze strany zaměstnavatele .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka č. 5- Reálný počet hodin na přípravu zaměstnání .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka č. 6- Vedení rizikových zaměstnání.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka č. 7- Hodnocení času na přípravu zaměstnání .....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka č. 8- Hodnocení přínosu písemné přípravy.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka č. 9- Počet hodin v týdnu reálně věnovaný tělesné přípravě .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka č. 10- Délka služby respondentů.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka č. 11- Délka služby respondentů na aktuální pozici .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka č. 12- Věk respondentů.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka č. 13- Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....</i>	<i>42</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf č. 1- Hodnocení připravenosti k výkonu ze strany zaměstnavatele.....</i>	<i>36</i>
<i>Graf č. 2- Hodnocení času k přípravě zaměstnání .....</i>	<i>38</i>



## SEZNAM PŘÍLOH

P I.: Písemná příprava

P II.: Dotazník

Vojenský útvar XXX  
VYŠKOV

Ev.č. XXXXXXXXXXXXXXXX

Schvaluji:  
Náčelník ÚsPřPzEB  
major Ing. XXXXXX

Ve Vyškově dne: 11. ledna 2017  
Výtisk č. 1  
Počet listů: 2  
Přílohy:

## PÍSEMNÁ PŘÍPRAVA

### NA TOPOGRAFICKOU PŘÍPRAVU

**Téma č.5:** Schéma pochodu

**Cíle zaměstnání:**

- naučit posluchače jak postupovat při zpracovávání schématu pochodu;
- vlastní zpracování.

**Učební úkoly a rozpočet času:**

		min
I.	ÚVOD .....	5
II.	HLAVNÍ ČÁST	
	1. Zpracování schématu pochodu .....	80
III.	ZÁVĚR.....	5

**Metoda:** Výklad na učebně

**Místo:** Učebna, B 206

**Doba:** 12. 1. 2017, 8,00- 9,30

**Literatura:** Vojenská topografie, příručka vojáka III. vydání

Zpracoval: Instruktor ÚsPřPzEB  
nrtm. Jiří HORÁK

**Materiální a technické zabezpečení:**

- a) Velitele (řídícího) – písemná příprava, odborná literatura, didaktické pomůcky;
- b) Cvičících – psací a kreslicí potřeby.

**Organizační a metodické pokyny:**

- v úvodu prověřit vstupní znalosti formou kontrolních dotazů;
- ve všech učebních úkolech zorientovat cvičící v řešené problematice;
- v průběhu celého zaměstnání dbát na vysokou názornost výuky, využívat dostupných pomůcek;
- rozsah učebních úkolů přizpůsobit složení jednotky a dalšímu profesnímu zařazení vojáků.

## PRŮBĚH ZAMĚSTNÁNÍ

### I. ÚVOD

5 min

- hlášení, pozdrav;
- kontrola přítomnosti, vnějšího vzhledu, úplnosti a uložení pomůcek;
- splnění stanovených úkolů;
- oznámení tématu, cílů zaměstnání, učebních úkolů a literatury;
- zápis do třídní knihy.

Zjištění vstupních znalostí vojáků:

1. Zastávané funkce, délka praxe.

### II. HLAVNÍ ČÁST

80 min

Učební úkol (obsah)	Poznámka
<b>1. učební úkol:</b> Zpracování schématu pochodu <ul style="list-style-type: none"><li>– náčrt pochodu podle azimutu</li><li>– trasu rozděl na úseky</li><li>– urči azimuty a délky jednotlivých úseků</li><li>– vypočti nebo odhadni čas</li><li>– zhotov schéma, vytvoř legendu</li></ul>	80 minut výklad dle zadané tématiky s využitím PP

- zopakovat téma, cíle a učební úkoly, vyhodnotit jejich splnění;
- zdůraznit hlavní části obsahu výuky;
- vyhodnotit kázeň, pořadovost a připravenost na výuku;
- vydat úkoly k odstranění zjištěných nedostatků;
- oznámit téma příštího zamětnání;
- vydat úkoly do samostatného studia;
- ukončit výuku pozdravem.

**Úkoly do samostatného studia:**

- Zadání tras (bodů) pro zpracování schématu pochodu na další den.

**Poznámky:**

Vážení kolegové,

do rukou se Vám dostal dotazník, který je součástí výzkumu zaměřeného na možnosti rozvoje andragogických schopností instruktorů AČR. Dotazník je anonymní a vyplněné údaje budou sloužit pouze pro účely výše zmíněného šetření v rámci bakalářské práce.

U jednotlivých otázek zaškrtněte pouze jednu odpověď, která Vám nejvíce vyhovuje.

Děkuji Vám za spolupráci, nrtm. Jiří Horák.

### **Otázky:**

**1. Kolik je Vám let?**

- 25 let a méně
- 26- 30 let
- 31- 35 let
- 36- 40 let
- 41 a více let

**2. Jak dlouho trvá Váš služební poměr?**

- 5 let a méně
- 6- 9 let
- 10- 14 let
- 15- 18 let
- 19 a více let

**3. Kolik let sloužíte na pozici instruktora výcviku?**

- 1 rok a méně
- 2- 3 roky
- 4- 5 let
- 6- 9 let
- 10 let a více

**4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- úplné střední s maturitou, civilní
- úplné střední s maturitou, vojenské
- vysokoškolské, civilní
- vysokoškolské, vojenské

**5. Kolik hodin týdně Vám výkon Vaší funkce skutečně umožňuje věnovat se rozvoji Vašich odborných znalostí a dovedností?**

- méně než 2 hodiny
- 3- 5 hodin
- 6- 8 hodin
- 9 a více hodin

**6. Absolvoval(a) jste v rámci služby vzdělávací aktivitu, věnující se přímo rozvoji Vašich pedagogických/ lektorských znalostí a dovedností?**

- ano
- ne

- 7. Řídíte běžně v rámci své odbornosti zaměstnání, při kterém může dojít k újmě na zdraví či ohrožení života (ostré střelby, ostré trhání, výcvik v řízení vozidel, potápěčské práce, házení ručních granátů, slaňování apod.)?**
- ano
  - ne
- 8. Myslíte si, že Vás AČR dostatečně připravila k výkonu funkce instruktora výcviku?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 9. Kolik hodin týdně Vám výkon Vaší funkce skutečně umožňuje věnovat se rozvoji Vašich pedagogických/ lektorských znalostí a dovedností?**
- méně než 2 hodiny
  - 3- 5 hodin
  - 6- 8 hodin
  - 9 a více hodin
- 10. Kolik hodin týdně Vám výkon Vaší funkce skutečně umožňuje věnovat se udržování a rozvoji Vaší fyzické kondice (tělesné přípravě)?**
- méně než 2 hodiny
  - 3- 5 hodin
  - 6- 8 hodin
  - 9 a více hodin
- 11. Kolik času Vám zabere skutečná příprava praktického zaměstnání (6 výcvikových hodin), které běžně řídíte?**
- 1 hodinu a méně
  - 2 hodiny
  - 3 hodiny
  - 4 hodiny
  - 5 a více hodin
- 12. Jak hodnotíte čas, který zpravidla máte na přípravu běžného, Vámi řízeného, zaměstnání?**
- naprosto dostačující
  - spíše dostačující
  - spíše nedostačující
  - naprosto nedostačující
- 13. Ohodnoťte přínos písemné přípravy jako metodické pomůcky pro řídicího:**
- neobešel bych se bez ní
  - často do ní nahlížím
  - občas do ní nahlédnu
  - je pro mě zbytečná