

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2017

Marta Kučerová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Hodnocení vzdělávání Aktivních záloh Armády České republiky

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Marta Kučerová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Vzdělávání Aktivních záloh Armády České republiky*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Marta Kučerová</i>
Katedra:	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2017</i>

Název práce:	Hodnocení vzdělávání Aktivních záloh Armády České republiky
Anotace práce:	V první kapitole je pomocí odborné literatury popsána vzdělávací akce a její hodnocení. V kapitole druhé je pomocí analýzy dokumentů a odborné literatury popsáno vzdělávání a hodnocení v Aktivních zálohách Armády České republiky. V další podkapitole je popsáno konkrétněji vzdělávání a hodnocení ve vybrané rotě Aktivních záloh. Cílem práce je vytvořit nástroj pro hodnocení výcviku vojáků Aktivní zálohy. Výzkumná otázka zní: Jaké nástroje jsou použitelné pro hodnocení výcviku vojáků Aktivní zálohy? Na tuto otázku je odpovězeno v třetí kapitole – praktické části, zde jsem za pomoci informací z prvních dvou kapitol dospěla k výsledku. Výsledkem je dotazník sumativního hodnocení.
Klíčová slova:	Hodnocení, vzdělávací akce, Aktivní záloha, krajské vojenské velitelství, dotazník.
Title of Thesis:	Evaluation of education of the Active Reserve Armed Forces of the Czech Republic

Annotation:	The notion of the educational event and its evaluation is constructed in the first chapter. The content of this chapter is based on the professional literature. Based on the analysis of documents and professional literature, the second chapter describes the education and evaluation in the Active Reserve Armed Forces of the Czech Republic. The next subchapter clearly describes the education and evaluation in a selected platoon. The goal of this work is to create a tool for the training evaluation used by the members of the Active Reserve Armed Forces. The research question is: What tools are applicable for the training evaluation made by the members of the Active Reserve Armed Forces? The answer to this question can be found in the third chapter - the practical part - where I constructed the result from the previous two chapters. This results in a summative assessment questionnaire.
Keywords:	Evaluation, educational event, Active reserve, Regional military headquarters, questionnaire.
Názvy příloh vázaných v práci:	Návrh tématu závěrečné práce
Počet literatury a zdrojů:	14 zdrojů
Rozsah práce:	42 s. (58 445 znaků s mezerami)

Obsah

Obsah	6
Úvod.....	7
1 Vzdělávací akce a její hodnocení	8
1.1 Přístupy ke vzdělávání	8
1.2 Plánování vzdělávací akce	9
1.3 Hodnocení vzdělávání.....	9
1.3.1 Oblasti hodnocení	11
1.3.2 Přístupy k hodnocení.....	11
1.3.3 Metody hodnocení	13
2 Aktivní záloha AČR.....	17
2.1 Vzdělávání aktivní zálohy.....	19
2.1.1 Tvorba a příprava vzdělávacího programu	20
2.1.2 Průběh vzdělávání	21
2.1.3 Hodnocení vzdělávání v AZ	22
2.2 Rota Aktivních záloh Středočeského kraje při KVV Praha	24
2.2.1 Průběh vzdělávání	25
2.2.2 Hodnocení	32
3 Hodnocení výcviku	34
3.1 Oblasti hodnocení výcviku	34
3.2 Přístupy ke sběru dat hodnocení výcviku	36
3.3 Dotazník sumativního hodnocení.....	37
Závěr	40
Literatura a zdroje	41
Seznam zkratk.....	42
Seznam obrázků, grafů a schémat	42

Úvod

V současné době vojáci Aktivní zálohy Armády České republiky nemají možnost zhodnotit výcvik, na který dobrovolně jezdí v rámci zvyšování obranyschopnosti našeho státu. Proto jsem se rozhodla napsat svou bakalářskou práci o této problematice. Toto téma je mi zároveň velice blízké, jelikož sama v současné době sloužím v Rotě Aktivních záloh Středočeského kraje při KVV Praha.

Cílem práce je vytvořit nástroj pro hodnocení výcviku vojáků Aktivní zálohy. Z cíle práce vychází výzkumná otázka: Jaké nástroje jsou použitelné pro hodnocení výcviku vojáků Aktivní zálohy? K naplnění cíle je postupováno v první kapitole pomocí odborné literatury. Bude popsána vzdělávací akce a její hodnocení. Dále budou popsány oblasti hodnocení, přístupy hodnocení a metody hodnocení. V kapitole druhé je popsán proces vzdělávání a hodnocení v Aktivních zálohách obecně. Následuje podkapitola, kde je podrobně popsán vzdělávací a hodnoticí systém ve výše zmíněné rotě Aktivních záloh. Informace v této kapitole vycházejí z obsahové analýzy dokumentů a rozhovoru s vedoucím starším důstojníkem – specialistou Krajského vojenského velitelství Praha. V třetí kapitole Hodnocení výcviku je odpovězeno na výzkumnou otázku. Na výzkumnou otázku je odpovězeno na základě analýzy možných hodnocení vzdělávacích akcí a po jejich vyhodnocení je zvolen jeden z přístupů pro tvorbu hodnocení výcviku AZ. Jelikož problematika vzdělávání Aktivních záloh je upravována pouze ve vyhláškách a předpisech Ministerstva obrany, zvolila jsem analýzu dokumentů. Ty části vzdělávání, které žádné dokumenty neupravují, řeší krajská vojenská velitelství sama. Proto jsem také zvolila metodiku rozhovoru s představitelem vzdělávání na jednom z krajských vojenských velitelství.

1 Vzdělávací akce a její hodnocení

Hlavním úkolem vzdělávání v organizacích je optimální výkonnost organizace k úspěšnému plnění cílů a záměrů. Lepší využití potenciálu, finančních a lidských zdrojů. K tomu, aby společnost mohla tyto cíle úspěšně plnit, je nutné mít dobře vzdělané lidské zdroje (Armstrong, 2002, s. 38).

Podle definice organizačního vzdělávání podle Belcourtové a Wrighta (1998, s. 16) má proces tři úrovně: výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Výcvik je chápán jako soubor znalostí, dovedností, postojů, pomocí kterých pracovníci přispívají k rozvoji celé organizace a mají lepší výkon na pracovišti. Rozvoj je spíše způsob získávání těchto znalostí, dovedností a postojů. Organizační rozvoj je více komplexní. Nahlíží se na něj jako na rozvoj celé organizace s pomocí kvalitně vzdělaných lidských zdrojů. Je zaměřen na fungování celé organizace a na její rozvoj. Organizační rozvoj také může být chápán jako tvorba kvalitnějšího prostředí pro výkon práce a spokojenost zaměstnanců.

1.1 Přístupy ke vzdělávání

Armstrong popisuje vzdělávací akci jako cyklus. Nejdříve jde o analýzu potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a nakonec evaluace vzdělávání. Ta opět navazuje na analýzu potřeb. Jelikož se vojenská cvičení neustále opakují, je tento model ideální (Armstrong 2002, s. 496).

Vzdělávací potřebu Armstrong popisuje jako nedostatek dovedností, znalostí, porozumění problému ze strany pracovníka a tím, co od pracovníka očekává organizace, nebo popis jeho pracovního místa, případně to, co vyplývá z organizační změny. Jiné vysvětlení, trochu matematictější: vzdělávací potřeba je žádoucí stav minus současná situace. Výsledkem je vzdělávací potřeba (Armstrong, 2002, s. 498).

Armstrong dále popisuje systémový přístup ke vzdělávání. Je to proces, při kterém orgán, který plánuje vzdělávací akci, bere v potaz všechny proměnné, které by mohly ovlivnit náplň nebo průběh vzdělávání. Musí se brát v potaz mnoho faktorů, které ovlivňují další proces vzdělávání (Armstrong 2002, s. 498).

1.2 Plánování vzdělávací akce

K plánování vzdělávací akce můžeme přistupovat mnoha způsoby. Jeden z nejdůmyslnějších je plánování z pohledu Hany Bartoňkové:

1. Analýza vzdělávacích potřeb, identifikace potřeb
2. Formulace cíle – interpretace výsledků analýzy
3. Určení profilu účastníka/absolventa
4. Určení obsahu vzdělávací akce (inventář disciplín, studijní plán)
5. Zpracování osnov
6. Volba forem, techniky a metod vzdělávání
7. Tvorba studijních materiálů
8. Organizační zabezpečení
9. Materiální, technické a finanční zabezpečení
10. Volba a přehled lektorů
11. Návrh způsobu evaluace (Bartoňková, 2010, s. 116)

Na začátku je analýza vzdělávacích potřeb a závěrem je evaluace. Na základě evaluace se sestavuje další analýza potřeb. Jen tímto způsobem může dojít k naplnění potřeb účastníků vzdělávání.

1.3 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání ze strany účastníků je velmi důležité, jak uvádějí Prokopenko a Kubr ve své knize Vzdělávání a rozvoj manažerů (1996, s. 183). Je nutné znát zpětnou vazbu, aby se vzdělávání mohlo dál rozvíjet,

identifikovat nedostatky a následně pracovat na jejich odstranění. Popisují čtyři důvody, proč je nutné závěrečné hodnocení vzdělávání. Jsou to: ověřování, učení, zdokonalování a kontrolování.

Orgán, který financuje nebo má jiný zájem na vzdělávací akci, by si měl *ověřit*, zdali jeho finance byly investovány rozumně a s pozitivním výsledkem. Také by měl orgán *kontrolovat*, zdali se účastníci naučili opravdu to, co bylo záměrem vzdělávání. Účastníka po vzdělávací akci již nemusí zajímat úroveň vzdělávací akce, měl by být tázán na její kvalitu, aby mohlo dojít k případnému *zdokonalení*. To, co dává vzdělávací akci smysl, je *učení* a je důležité, aby mělo takovou úroveň, která účastníkům vyhovuje a má adekvátní zátěž (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 184 - 185).

Oproti tomu, Belcourtová a Wright ve své knize Vzdělávání pracovníků (1998, s. 181) a řízení pracovního výkonu popisují řadu dalších důvodů, proč vykonávat hodnocení. Hodnocení slouží ke zjištění, zdali vzdělávací akce naplnila očekávání účastníků a přispěla k jejich rozvoji. Prostřednictvím hodnocení můžeme také zjistit úroveň vzdělávací akce, a to její silné a slabé stránky, které se do budoucna mohou zlepšit. Pro toho, kdo volí vzdělávání, může sloužit zpětné hodnocení jako vodítko, zdali se té samé akce má také účastnit.

Výsledky hodnocení můžou mít mnoho proměnných a není jednoduché získat takové hodnocení, které má pro organizaci váhu. Hodnocení může ovlivnit například počasí, které bylo v průběhu vzdělávání, sympatie, které chovali k lektorovi, kolegové, se kterými se účastnili vzdělávání. Je tedy nutné sestavit hodnotící metodiku tak, aby co možná nejlépe odstraňovala tyto další faktory, které mohou ovlivnit celkové smýšlení hodnotících o vzdělávací akci. Další nevýhodou můžou být další dodatečné finanční náklady a byrokratická zatíženost (Belcourt, Wright, 1998, s. 182).

1.3.1 Oblasti hodnocení

Je několik oblastí, na které se v evaluaci můžeme ptát účastníka. Můžeme se ptát na jeho nově nabyté znalosti. Zdali má pocit, že se opravdu něco naučil, jestli by se mohl naučit víc apod. Můžeme se ptát na způsob, jakým mu byly informace předávány. Na úroveň vzdělavatelů a na jejich připravenost a nakonec i na celkový kontext (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 188 - 189).

Baroňková (2010, s. 182) také uvádí komplexní hodnotící systém. Nejen obsah vzdělávací akce, ale i prostředí, ve kterém se účastníci vzdělávali, pomůcky, které jim byly poskytnuty, úroveň lektorů a instituce, která vzdělávání poskytla.

V případě výcviku AZ se můžeme ptát i na stravování, ubytování, kvalitu svěřeného materiálu atd. Je důležité se ale ptát na to, s čím má orgán, který cvičení plánuje, skutečně tu možnost něco udělat nebo nějak vylepšit. Například můžeme se vojáků zeptat na to, zdali raději spí ve stanech nebo na srubech, ovšem zdali se jim sruby líbí nebo jsou stany moc staré a chtěli by modernější, už poněkud nemá smysl se ptát, jelikož KVV nemá pravomoc s druhem materiálu nebo úrovní ubytování něco dělat.

1.3.2 Přístupy k hodnocení

Petty (1996, s. 343) popisuje dva základní druhy hodnocení, a to formativní a sumativní, tedy závěrečné. Formativní hodnocení je v průběhu celé vzdělávací akce. Sumativní přístup je hodnocení na konci vzdělávací akce, kdy pomocí dotazníku, rozhovoru nebo testu je účastník dotazován na své názory nebo postoje. Dotazuje se na postoje účastníků vůči lektorům, a jakým způsobem vedou vzdělávání, na náplň učiva a její úroveň. Výhody sumativního dotazníku jsou docela zřejmé, a to že není tak časově zatížen. Ovšem

formativní dotazník zase sbírá kvalitnější informace, které jsou dále důležité při analýze potřeb nebo plánování další vzdělávací akce.

Další dělení může být externí a interní. Externí slouží ke zjištění, zdali se účastníci skutečně naučili požadovanou látku a jestli ji dále dokáží i aplikovat v práci, to vše z pohledu externisty. Oproti tomu interní evaluaci vykonává interní zaměstnanec (Buckley a Caple, 2004, s. 187). Z pohledu AZ by tento úkol mohl zastávat starší praporčík. Mezi jeho kompetence patří například udržování dobré nálady v mužstvu, nábor a propagace, spokojenost mužstva apod. Do této role je vždy vybrán voják, který má za sebou již mnohaleté zkušenosti, nejlépe v té samé jednotce, a dobře zná její kulturu a hodnoty.

Na toto navazují ve své knize Prokopenko a Kubr (1996, s. 191). Jako jednu z technik sběru dat uvádějí pozorovatele. V jejich případě se jedná vždy o externího pozorovatele, který má za úkol pozorovat průběh výuky, jak se lektor chová a jakým způsobem předává informace. Jak se chovají účastníci, zdali mají nějaké rituály nebo další návyky vzniklé dopadem učení. Nevýhodou je vysoká časová náročnost a náklady.

Další zdroj podle Prokopenka a Kubra (1996, s. 191 - 192) mohou být záznamy. Ty jsou tvořeny hodnotitelem, což bývá nejčastěji lektor nebo třetí strana. Záznamy rozlišujeme na vstupní, průběžné a výstupní. Slouží pro organizátory, aby našli nežádoucí jevy kurzů. Další rozlišení může být podle druhu, a to na audiovizuální záznamy, audio a písemné.

Nejčastější formou získávání hodnocení jsou prohlášení. Mohou mít písemnou nebo ústní formu. Jsou koncipována tak, aby hodnotila formální podobu kurzu, průběh kurzu atd. Nejsou zde kladeny otázky na neformální aspekty. Může se jednat o otevřené i o uzavřené otázky, ty pak mohou mít formu škálování, a to nejlépe v sudém počtu (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 192).

Poslední uvedená forma sběru dat je ústní zpráva. Může se jednat o nestrukturalizovaný rozhovor, kdy tazatel dává pouze návodné otázky a nechá diskuzi plynout a jenom ji udržuje v tématu. Dotazovaný nemusí mít ani pocit, že se jedná o cílený sběr informací, ale že se jedná jenom o přátelský rozhovor třeba u oběda. Pokud je struktura komplikovanější, může si tazatel připravit otázky, kterých se bude v rozhovoru držet. Nevýhodou tohoto sběru dat je, že při vyšším počtu účastníků se mnohdy ani nedá zvládnout. Tazatel také u nestrukturalizovaného rozhovoru musí myšlenky „donést“ a následně je zpracovat. Výstupy mohou být značně nepřesné. Také může dojít ke kontaminaci respondenta tazatelovými názory (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 193).

1.3.3 Metody hodnocení

Donald Kirkpatrick ve své knize Hodnocení ve vzdělávacím procesu (2006, s. 21) pojednává o čtyřech úrovních metod hodnocení, kdy každá úroveň navazuje na tu předchozí.

První úrovní hodnocení je reakce. Aktivním činitelem tohoto hodnocení je lektor, který pozoruje jak verbální tak nonverbální projevy účastníků a v průběhu se snaží chování posluchačů ovlivnit. První úroveň se dále dělí na systematickou – probíhá prostřednictvím rozhovorů a dotazníků s účastníky. Ta nesystematická pak probíhá během celého vzdělávání. Úroveň reakce se používá nejčastěji, jelikož je snadná, efektivní a umožňuje kvalitní sběr a analýzu dat. Touto formou vlastně školitel odpovídá na otázku „líbilo se jim to?“. Kritikové o této metodě tvrdí, že vlastně školitel posuzuje pouze sympatie vůči své vlastní osobě a nezkoumá, zdali mělo školení doopravdy žádoucí efekt. Tyto sebehodnotící dotazníky mohou být velice zavádějící. Školitel posuzuje spíše dojem, který měli účastníci z něho samotného, než látku, která byla vykládána, její kvalitu a úroveň. Další kritikou může být i to,

že něco umět může být velice příjemné, ovšem to, co k tomu vede, tedy proces učení tak příjemný být nemusí. Proto měřit index spokojenosti může být i zavádějící (Kirkpatrick 2006, s. 21–26).

Další úroveň hodnocení je učení. Odpovídáme zde na otázku „naučili se to?“. Tento způsob se zdá být efektivním, a to z toho důvodu, že se zkoumá, zdali došlo po skončení vzdělávací akce skutečně k žádoucí změně, ať už na úrovni kognitivní, postojové, nebo dovednostní. Účastníkům se může rozdat test nebo může jít o ústní zkoušku či praktický test. U postojových dovedností se můžeme například bavit o eseji nebo přednášce. Tento způsob hodnocení má tu výhodu, že je měřitelný a směrodatný, ovšem nepoukazuje již na to, zdali se vzdělávací akce účastníkům skutečně líbila. Jak bylo řečeno výše, proces učení může být často i velice nepříjemný, a je proto nutné na to brát ohled při hodnocení (Kirkpatrick 2006, s. 27 - 35).

Třetí úroveň je chování. Odpovídáme zde na otázku „použili to na pracovišti?“. Tato úroveň bude asi nejvíce zajímat management, jelikož oni uvolňují náklady na zaslání pracovníka na školení a očekávají také náležitý efekt. Jde o to, zdali pracovník po absolvování kurzu zvládne nově nabyté znalosti, dovednosti a postoje řádně transferovat i do pracovního prostředí. Nabízí se několik možností jak zjistit, zdali skutečně došlo ke změně. Pokud se jedná třeba o kurz se zaměřením na péči o zákazníky, můžeme nastrčit zákazníka, kterého budeme instruovat, jak se má chovat, a bude sbírat informace o chování pracovníka. Jako další nástroj může sloužit statistika výkonu, pokud se bude třeba jednat o pracovníka, který je obchodním zástupcem společnosti. Ovšem je třeba pamatovat, že efekt se nedostaví třeba v tomto případě ihned, a je tedy nutné provádět hodnocení až s nějakým časovým odstupem od absolvování kurzu. Časový odsun od zaškolení do hodnocení se může pohybovat od několika týdnů až po dva roky. Nevýhoda

tohoto hodnocení je, že má poměrně velkou časovou a finanční náročnost. Pokud se management rozhodne provést evaluaci až za několik měsíců, pracovník ve společnosti už také nemusí vůbec pracovat nebo může pracovat na jiné pozici, která se školením nesouvisí (Kirkpatrick 2006, s. 36 - 44).

Poslední úrovní jsou výsledky. Položená otázka zní: „Došlo ke změně efektivity organizace?“ Tato úroveň je pro manažery také zajímavá. Můžeme zde měřit přímé důsledky na fungování organizace po absolvování vzdělávací akce pracovníky. Organizace si vždy uchovává výsledky, a měření by tedy nemuselo být obtížné. Ovšem je zde mnoho dalších faktorů, které mohou ovlivnit tyto grafy, které s kurzem nemusí vůbec souviset. Může se například jednat o momentální ekonomickou situaci, sezónu atd. Je zde další možnost měření, a to tzv. měkkých výsledků. Měkké výsledky jsou například nálada mezi pracovníky, postoje, pracovní prostředí a pocity (Kirkpatrick 2006, s. 45 - 53).

Další metodou může být dotazník. Disman (2002, s. 124 126) popisuje dotazník jako formulář se standardizovanými otázkami. Může se jednat o otázky otevřené, kdy má respondent možnost verbálně odpovědět na dotaz, nebo otázky uzavřené, kdy má zvolit jednu z odpovědí. Může jít o škálování, Ano/Ne apod. Jedná se o celkové zhodnocení kurzu a je velice důležité sestavovat otázky tak, aby dávaly smysl a bylo zjištěno opravdu to, co je předmětem výzkumu.

Výhodou sběru dat pomocí dotazníků je vysoká efektivita, minimální časová náročnost a poměrně malé náklady. Můžeme touto formou dotazovat i velké množství respondentů najednou a je i možné dotazník zaslat až po uplynutí určité doby. Další výhoda je, že můžeme dotazník zaměřit na nejružnější oblasti vzdělávací akce. Dotazníky jsou většinou anonymní, tedy nedochází

k tomu, že by se respondent musel ostýchat se svou zpětnou vazbou a může být zde zcela upřímný (Disman, 2002, s. 141).

Nevýhodou dotazníku může být jeho pravdivost. Je plně závislá na ochotě dotazovaného odpovídat pravdivě. Respondent může třeba některé otázky úmyslně přeskočit nebo za něj bude dotazník vyplňovat někdo jiný nebo jej vůbec nevyplní. To je nevýhoda především dotazníků zasílaných až zpětně po uplynutí určité doby (Disman, 2002, s. 141).

Je také nutné si uvědomit, jaká data vlastně chceme sbírat a jaký typ otázek je namístě. U uzavřených otázek je riziko, že některé odpovědi jednoduše uniknou. U otevřených otázek je zase větší časová náročnost na zpracování a v neposlední řadě může dotazovaný odpovídat na něco úplně jiného, než na co je tázán. Otázky by se neměly vzájemně vylučovat, měly by na sebe určitým způsobem navazovat (Disman, 2002, s. 148).

Poznatky z této kapitoly, zejména pak z podkapitoly Hodnocení vzdělávání budou v praktické části pomůckou pro rozhodování při volbě nejvhodnějšího způsobu hodnocení výcviku vojáků Aktivní zálohy.

2 Aktivní záloha AČR

Myšlenka Aktivních záloh sahá k Rakousko-Uhersku. Novodobá historie AZ se začala psát v době, kdy všeobecné smýšlení o armádě bylo značně negativní, začal být velký společenský tlak na zrušení povinné vojenské služby a povinným cvičením pro absolventy základní vojenské služby se snažili účastníci vyhnout. Tehdy vznikla myšlenka dobrovolného cvičení pro bývalé příslušníky profesionální armády a absolventy základní vojenské přípravy. Účastnili se převážně členové zájmových občanských sdružení jako třeba Klub vojenské historie, branné kluby, kluby vojáků v záloze atd. Zrodila se tedy v září 1999 první rota aktivních záloh u vojenského útvaru ve Strašnicích. Generál Šedivý tedy 1. 1. 2004 na základě skvělých zkušeností z vojenských cvičení a po rychlé pomoci při ničivých povodních v roce 2002 zakládá AZ (Kuthan 2009, s. 19). AZ mají sloužit jako rychlá pomoc při živelních katastrofách, jako ochrana klíčových objektů státu při válečných konfliktech a záštita KPM (kontrolně propouštěcí místo). Toto jsou základní úkoly pro AZ, ovšem nový zákon upravující tuto problematiku si ponechává možnost nasazení i na jiné úkoly, běžně svěřované pouze do rukou profesionální armády, jako například nasazení v zahraničních misích (zák. 45/2016, sb.).

K oživení myšlenky Aktivních záloh (dále jen AZ), tak jak ji známe v současné době, došlo při založení Severoatlantické aliance (dále jen NATO). Konstituování AZ vyplývá tedy z členství v NATO. Základní funkcí je, že Aktivní záloha bude složena z civilního obyvatelstva, které budou průběžně všechny armády jednotlivých států cvičit. AZ měly být původně používány pouze ve stavu válečného konfliktu většího rozsahu jako doplnění profesionálních armád. V současné době zahraniční armády doplňují své

zálohy i na zahraniční mise, živelné pohromy, občanské nepokoje, stavy zvýšeného ohrožení atd. (Kuthan 2009, s. 19).

Dle předpisu Ministerstva obrany Prog-1-3/AZ KVV (MO, 2005) se AZ skládají z 14 pěších rot při Krajských vojenských velitelstvích a nově začínají vznikat i speciální jednotky pod vojenskými útvary, jako třeba Rota Z, která vznikla v rámci 601. skupiny speciálních sil v Prostějově.

Jednotné organizační schéma rot AZ při KVV:

- štáb KVV
- velení
- velitelské družstvo
- tři pěší čety (každá četa má tři družstva)
- velitelská četa – spojovací družstvo, ženijní družstvo
- četa logistického zabezpečení – hospodářské družstvo, družstvo oprav, zásobovací družstvo, obvaziště

České AZ jsou v současné době využívány na živelní pohromy a propagaci AČR. 1. července 2016 byl vydán nový zákon 45/2016 Sb. (ČR, 2016) o službě vojáků v záloze, který hlouběji upravuje problematiku AZ. Budou moci být využity v plném rozsahu jako u jiných členských států NATO. Příslušníkem Aktivní zálohy je voják v AZ, který je běžným občanem vykonávajícím své civilní povolání, studium, podnikání. Pro členství v aktivní záloze musí splňovat tyto požadavky: Absolvování základního vojenského výcviku, splnění zdravotních požadavků, trestní bezúhonnost, složení vojenské přísahy. Kontrakt se podepisuje na tři roky a po tu dobu je povinen sloužit 28 dní ročně. Bývalí profesionální vojáci slouží 21 dní ročně.

Dle zákona 45/2016 Sb. (ČR, 2016) o službě vojáků v záloze každému vojákovi AZ náleží za jeho službu roční odměna, která nově činí 18 000 Kč, a tabulkově

stanovená odměna dle hodnoty za odsloužené dny. Po dobu, kdy musí zaměstnavatel uvolnit svého zaměstnance na vojenské cvičení, mu náleží odškodné ve výši poměrné částky průměrného českého platu, podle výše zveřejněné Českým statistickým úřadem pro dané kvartální období.

Z neformálního hlediska je vojákem AZ člověk se vztahem k armádě a ke své vlasti. Mnohdy jsou to členové různých zájmových militantních, střeleckých nebo historických klubů. Do AZ přicházejí noví kandidáti z nejrůznějších důvodů a od počátku migrační krize se zájem zvýšil o 70 %. V AZ však zůstávají všichni ze stejných důvodů. Vlivem speciální socializace (Průcha, Veteška s. 231), kdy je na nového aktivního záložáka vyvinut tlak, že i své postoje a názory přetváří k obrazu celého kolektivu.

2.1 Vzdělávání aktivní zálohy

Dle předpisu Ministerstva obrany Prog-1-3/AZ KVV (MO, 2005) je plánováno vzdělávání AZ. Plán je tvořen na tři roky dopředu, a to výcvik specialisty, tzn. jednotlivce, který je zaměřen na kooperaci jednotlivců v družstvu, výcvik specialistů (dozimetrista, řidič, kulometník apod.). Následuje výcvik družstva, který je zaměřen na spolupráci vojáků v četě, a poslední rok následuje výcvik čety, kdy se na jednom úkolu podílí čtyři. Perioda se neustále opakuje. Velení roty má pouze zanedbatelné kompetence pro zásah do plánování cvičení, jelikož vše je stanoveno ve výše uvedených předpisech. Velení KVV je pouze zplnomocněno ke stanovení obtížnosti vyvedení.

Ve výše zmíněném dokumentu Prog-1-3/AZ KVV (MO, 2005) jsou popsány úkoly, pro které jsou AZ určeny:

- Nasazení při živelních katastrofách
- Spolupráce s integrovaným záchranným systémem
- Řešení rozsáhlé migrace cizího obyvatelstva na území ČR

- Střežení objektů důležitých pro obranu státu (ODOS)
- Plnění úkolů Policie České republiky
- Záchrané práce při živelních pohromách

Cíl je tedy takový, aby jednotky AZ byly schopny tyto úkoly stanovené Velitelstvím sil podpory a výcviku plnit na základě získaných znalostí a dovedností, které naplňují obsah kompetencí jednotlivých pozic v rotě. Z formulovaných cílů je možné se domnívat, že zaměření vzdělávacích akcí je převážně na dovednosti a formulované cíle plně nesplňují požadavky vzdělávacích cílů (Belcourt, Wright, 1998, s. 64).

2.1.1 Tvorba a příprava vzdělávacího programu

Program tvoří KVV na základě předpisu Ministerstva obrany čj. 99046/2004-1618 (MO, 2004) Příprava, provedení a hodnocení vojenských cvičení. Dle směrnice vytvoří program s mírou zatíženosti a druhy zaměstnání. Na koordinačních poradách je stanoveno, kdo povede jednotlivá přípravná zaměstnání. Je tu několik způsobů vybírání řídicích zaměstnání. Pokud se jedná o obnovovací výcvik, jsou tutoři vybráni z řad vojáků AZ, a to dle zkušeností a znalostí, které mají a které načerpali doplňkovými kurzy.

Dle předpisu Ministerstva obrany čj. 99046/2004-1618 (MO, 2004) je další možností, že si KVV na obnovovací výcvik vyžádá profesionální instruktory. Na výcviku profesionální armády, kterého se AZ účastní, jsou instruktoři vybráni útvarem, který výcvik zaštiťuje. V tomto případě kompetence KVV do přípravy výcviku klesají a plánování je z větší části na straně útvaru, který AZ na výcvik přizval. Doposud převažovaly výcviky, kde instruktoři byli vybráni z řad AZ. Nemají žádnou průpravu, co se týče předávání zkušeností a znalostí. Jejich povinností je vytvořit písemnou přípravu na výcvik dle norem AČR. Písemná příprava obsahuje metodické listy, které jsou na jednotlivé výcvikové úkoly. Metodický list obsahuje detailně rozpracovaný popis činnosti.

2.1.2 Průběh vzdělávání

V předpisu Ministerstva obrany Prog-1-3/AZ KVV (MO, 2005) se stanoví, v jakých oblastech a kolik hodin se mají vojáci vzdělávat. Určeno na roční periodu, viz tabulka číslo 1.

Tabulka číslo 1: Předpis Ministerstva obrany Prog-1-3/AZ KVV (MO, 2005).

VARIANTA ROZPOČTU HODIN

P.č.	Předměty	Specialista		Družstvo	Četa
Vševojsková příprava		Velitelé	Mužstvo		
1.	taktická příprava	20	10	60	60
2.	střelecká příprava	20	24	24	16
3.	pořadová příprava	4	5	5	4
4.	základní řády	4	7	2	16
Odborná příprava					
5.	tělesná příprava	4	4	10	26
6.	ženijní příprava	13	12	8	6
7.	OPZHN	6	7	10	4
8.	topografická příprava	6	6	4	4
9.	zdravotnická příprava	4	4	4	4
10	spojovací příprava	6	6	6	3
11.	speciální příprava	4	/	/	/

12.	všeobecná příprava	4	/	/	/
13.	metodická příprava	6	/	/	/
Záloha velitele roty		4	4	4	4
CELKEM		105	89	137	147

Citovaný dokument (MO, 2005) následně konkretizuje jednotlivé předměty, a to s ohledem na periodu specialista, družstvo, četa. Stanovuje téma a následně doporučený obsah. To vše slouží ke sjednocení učební náplně jednotlivých rot, aby Velitelství sil podpory a výcviku, které bude případně s jednotkami disponovat, vědělo, jaké dovednosti a znalosti roty mají.

Na cvičení je vytvořen časový harmonogram. Je koncipován tak, aby jednotlivá přípravná zaměstnání byla v první části výcviku. Druhá část výcviku dále probíhá v praktičtějších rázu (MO, 2005).

Na základě povahy vzdělávacího bloku jsou čtyři početně rozděleny. Pokud se jedná o zaměstnání, které vyžaduje individuálnější přístup, nebo je omezený počet materiálu (zdravotnická příprava, topografie, radiová příprava atd.), jsou čtyři rozděleny po družstvech. Pokud není nutný individuální přístup, nebo dokonce je kladen důraz na sladěnost při činnosti, probíhá zaměstnání po četách. Skupiny rotují po stanovištích pod řízením velitele a zástupce velitele roty. Po ukončení výcviku má voják nárok na osobní volno, pokud to dovoluje povaha výcviku (MO, 2005).

2.1.3 Hodnocení vzdělávání v AZ

V této podkapitole, mimo jiné, také vycházím z rozhovoru s vedoucím starším důstojníkem – specialistou Krajského vojenského velitelství Praha. Na základě

jeho přání nebude uvedené jeho jméno a rozhovor nebyl nahráván. Text, který vychází z rozhovoru a je obsahem práce, je jím autorizován.

Je několik stupňů hodnocení. První stupeň probíhá verbálně ihned po zaměstnání prostřednictvím jeho vedoucího. Na závěr před nastoupenou jednotkou zhodnotí instruktor činnost. Pokud je hodnocení měřitelné, sdělí výsledné hodnocení. Pokud je hodnocení neměřitelné, sdělí komentář, konkrétní nedostatky a dobře vykonané činnosti (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Předpis Ministerstva obrany čj. 99046/2004-1618 (MO, 2004) Příprava, provedení a hodnocení vojenských cvičení dále stanovuje způsob hodnocení. Velení následně předloží seznam účastníků s hodnocením splnil/nesplnil. A to v tom případě, pokud je výsledek měřitelný (střelecká příprava, hod granátem, fyzická příprava, rozborka/sborka střelných zbraní, nasazování protichemického obleku a plynové masky na čas). U zbylých činností bohužel výsledek není měřitelný a záleží pouze na subjektivním posouzení vedoucího zaměstnání, a to Výtečně, Dobře, Nesplnil.

Toto hodnocení dále velitel roty předává velení KVV. To pak hodnocení sepiše a zasílá ho nadřízenému orgánu. Od nadřízeného orgánu zpětná vazba už není (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Na závěr výcviku každý velitel píše hodnocení svých podřízených. Hodnotí jak na jejich vědomosti a úroveň plnění úkolů, tak i na poslušnost, míru morálky, postavením v kolektivu, zjevné znalostní a charakterové kvality a doporučení pro další kariérní postup. Nicméně toto je byrokratický způsob hodnocení, zásadní roli to nesehrává. Směrodatnější je hodnocení, které probíhá na velitelských poradách. Každý velitel čtyři sepiše strukturované hodnocení cvičení, které je dále předneseno na poradě. Probíhá zde analýza

nedostatků, která se v budoucnu promítne na dalším vyvedení. V evaluaci se hodnotí především úroveň výcviku, činnosti podřízených, logistické zabezpečení, strava, materiál apod. Další informace o hodnocení výcviku můžou být získány od příslušníků AZ, kteří odcházejí, na výstupním pohovoru. Tyto důvody jsou sepsány a předloženy velitelům rot a vedení KVV (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

2.2 Rota Aktivních záloh Středočeského kraje při KVV Praha

Podle osobního sdělení vedoucího staršího důstojníka, pracovníka KVV Praha, dne 3. 2. 2017 v Praze má rota k 1. lednu 2017 130 členů, a je tedy v současné době nejpočetnější rotou AZ. Rota spadá pod Středočeský kraj, a tedy převážná většina vojáků má trvalé bydliště v tomto kraji. Jednotka má vytvořenou unikátní kulturu, co se týče rituálů, artefaktů, symbolů apod. Symbolem roty je svatováclavská přilba v červeném poli (Kuthan, 2009, s. 42).

Jedením z rituálů je přijímání nových členů do roty pasováním vojákem převlečeným za svatého Václava. Rituál probíhá na začátku každého cvičení před nastoupenou jednotkou. Pro příklad jedním z artefaktů je ručně vyráběný bodák na samopal vz. 58 s pořadovým číslem a heslem „Nenech zahynout nám ni budoucím“, který má každý člen (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Jednotka se podílí na řadě veřejných akcí, kde prezentuje činnost AZ. Je to pravděpodobně jeden z důvodů její naplněnosti. Jedná se o pořádání Dne veteránů 11. listopadu na náměstí Míru, Tankového dne ve Vojenském muzeu v Lešanech, mnoha branných dnů ve školách na území Středočeského kraje, policejních dnů v Letňanech apod. (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

V současné době se potýká s velkou fluktuací, jelikož s novým zákonem přišlo rozšiřování jednotek AZ, které zřizují jednotlivé útvary, jejichž náplň výcviku je pro mnohé atraktivnější. Výcvik těchto jednotek je řízen jednotlivými útvary a má to hned několik výhod. Velkou výhodou jsou profesionálnější instruktoři, lepší výbava a technika, aktuální informace o taktice, častější cvičení apod. (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

2.2.1 Průběh vzdělávání

Ráda bych dala popisu vzdělávání určitou formu. Využiji tedy proces vzdělávání s pomocí modelu Hany Bartoňkové (2010, s. 116). Při naplňování jednotlivých kroků vzdělávací akce v Rotě Aktivních záloh Středočeského kraje při KVV Praha vycházím z předpisu Ministerstva obrany Prog-1-3/AZ KVV (MO, 2005) Programy přípravy pěších rot AZ KVV a předpisu 99046/2004-1618 (MO, 2005) Příprava, provedení a hodnocení vojenských cvičení z roku 2005. Dále pak vycházím z rozhovoru s vedoucím starším důstojníkem – specialistou Krajského vojenského velitelství Praha. Na základě jeho přání nebude uvedeno jeho jméno a rozhovor nebyl nahráván. Text, který vychází z rozhovoru a je obsahem práce, je jím autorizován.

Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza potřeb se určuje na velitelských radách, které jsou plánovány několik měsíců před dalším cvičením. Současně s novým cvičením probíhá evaluace toho minulého a identifikace nežádoucích jevů. Každý velitel má za úkol přinést evaluaci. Není jinak strukturovaná ani nemá předem určenou formu. Velení KVV si nechá přednést od velitelského sboru jejich evaluaci, případně upozorní na nějaké chyby z jejich strany.

Jelikož se musí následující plán řídit nařízením Ministerstva obrany Prog-1-3/AZ KVV (MO, 2005), nemá KVV ani velící sbor velkou škálu pro výběr

studijních disciplín. Nicméně dle zmíněné vyhlášky má velení pravomoc zvolit obtížnost výcviku a případně další druhy zaměstnání. Například je ustanoveno, že hod granátem se musí každý rok opakovat. Na KVV je, aby rozhodlo, zdali to bude hod cvičným granátem, ostrým granátem nebo výuka takticko-technických dat. Pro vojáka je velký rozdíl, zdali se bude na učebně učit data o granátu, nebo bude házet ostrým granátem (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Velení KVV při radách předloží hodnocení z minulého roku a upozorní na disciplíny, kde je prostor ke zlepšení. Celá velitelská porada se pak mění ve vyjednávání o vzdělávacích potřebách. Na jedné straně je KVV zastupující zájmy státu a na druhé straně velení roty zastupující zájmy mužstva (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Interpretace výsledků analýzy

Po poradě je sepsán plán cvičení a je formulován cíl. U formulace cíle jsou již předem připravené hodnotící formuláře na činnost roty. Tento dokument je po cvičení zaslán nadřízenému orgánu (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Obsah vzdělávací akce

KVV připraví ke každému zaměstnání metodické listy. V metodickém listu je obsaženo, kdo a jakým způsobem bude vzdělávat (RAZ SK KVV Praha, 2016). Podrobný popis činnosti na pracovišti a evaluace – výsledek hodnocení činnosti mužstva na zaměstnání. Každé cvičení je svým způsobem unikátní, ovšem jsou zde opakující se disciplíny.

Pokud vezmeme v úvahu, že mluvíme o sedmidenním výcviku, probíhá v prvních dnech instruktáž, obnovení základních dovedností a příprava na plnění úkolů prokládané přesuny pod taktickým námětem, následuje rozehra

ve formě ODOS (Objekt důležitý k obraně státu), kdy si vojáci zkouší v praxi nabyté znalosti z prvních dnů výcviku (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

V první části dne se na základě vzdělávacího plánu sepíše denní rozkaz, kde jsou zahrnuty požadavky velitele roty jako pomůcky, vybavení, časová osa a místo vzdělávání. Po rozkaze následuje přesun jednotek na jednotlivá zaměstnání. Zaměstnání probíhají po družstvech (5-10 členů) nebo po četách (15-30 členů) podle toho, o jakou periodu se jedná, s jakým se pracuje materiálem, a je-li třeba více individuální přístup. Časové rozmezí je stanoveno dle náročnosti úkolu, ale v zásadě platí pravidlo, že okrajovým cvičením jako třeba radiové přípravě nebo topografii je věnováno méně času a taktické přípravě, která tvoří gros pěší roty, je věnována převážná část výcviku (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Zpracování osnov

Jak bylo již řečeno, KVV zpracovává metodické listy pro každé zaměstnání. Tuto pravomoc mohou svěřit do rukou instruktorů, pokud to velitel shledá jako vhodné. Metodický list je tabulka, kde je podrobně rozepsána činnost vedoucího a činnost účastníků. K metodickému listu se dále podrobně zpracovávají pravidla, podle kterých se metodika řídí. Například pokud se jedná o strážní službu, pravidla se řídí určitými předpisy, které je nutné dodržovat (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Volba forem, metod a technik vzdělávání

Pokud jde o formu vzdělávání, odehrává se vždy za přítomnosti lektora. Co se týče metody, je na lektorovi, jakou metodu pro svou přednášku určí. Nabízí se zde mnoho způsobů. Nejosvědčenější metoda typická pro armádu je metoda „cukr a bič“, nicméně po bližším prostudování literatury bych ji spíš pojmenovala podle Pettyho jako rozhodovací hru, kde jde o rychlost a při

zdaru žák dostane odměnu a při nezdaru přijme předem daný trest (Petty 1993, s. 188). Pokud vezmeme příklad z praxe, konkrétně ze zaměstnání taktického přebíjení, může taková rozhodovací hra probíhat následovně:

Vojáci utvoří dva zástupy a na povel začne první v zástupu takticky přebíjet. Jakmile je hotov, začne s bojovým přebitím další v zástupu. Ten zástup, který dokončí přebití jako poslední, dělá určený počet kliků. Ten zástup, který vyhrál, si může vyměnit jednoho vojáka na další soutěžení (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Co se týče pomůcek a techniky vyučování, plánuje se při velitelských poradách a za její zabezpečení zodpovídá družstvo materiálního zabezpečení a výkonný praporčík. Družstvo je zodpovědné na ženíjní materiál jako minohledačky, lopaty, sekery atd. Dále jsou zodpovědné za protichemický materiál – chemické masky a jednorázové protichemické pláštěnky. Tento materiál je dostupný v každém prostoru výcvikového střediska. Četa v prvním dnu výcviku dostane seznam materiálu, který je nutný pro materiální zabezpečení. V metodických listech jsou vždy zaznamenány požadavky na techniku, terén a pomůcky. Každý voják s sebou má vždy svou ruční pistoli a dlouhou automatickou pušku. Ostatní vybavení, jako kit na zastavení tepenného krvácení nebo buzola, nejsou povinné. Zabezpečit nepovinný materiál na zaměstnání musí každý z řídících obstarat sám (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Každý metodický list dále říká, jaké jsou požadavky na prostory, kde výuka probíhá. Pokud je nutný například prostor pro nácvik s ostrou municí, velení KVV musí rezervovat na určitý den prostory střelnice s dozorčím střelb. Jelikož rota má kvalifikovaného záchranáře pro poskytování první pomoci, není nutné objednání sanitky (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Tvorba studijních materiálů

V předpisu Ministerstva obrany Prog-1-3/AZ KVV (MO, 2005), Programy příprav pěších rot AZ KVV jsou stanoveny doporučující studijní materiály. Tyto materiály jsou ovšem vytvořeny do roku 2005. Od té doby například taktická a zdravotní příprava prošla značným vývojem, pro přípravu metodických listů se tedy tyto zdroje nepoužívají. Pro přípravu metodických listů slouží zdroje, které zasílají spřátelené útvary jako 13. dělostřelecký pluk v Jincích. Tyto metodické listy pak slouží jako studijní pomůcka vedoucím zaměstnání. Mužstvo studijní pomůcky jako takové nemá s výjimkou tabulek pro hlášení velení s pomocí vysílačky. Jedná se například o tabulku hlášení MEDEVAC, který se hlásí při zranění vojáka. KVV tyto tabulky vytiskne, zalaminuje a rozdá družstvu. Musí být zalaminované kvůli dešti. Případná další tvorba studijního materiálu je na individuálním uvážení každého vojáka (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Organizační zabezpečení

Na velitelských poradách se ustanoví časový plán cvičení podle Předpisu ministerstva obrany č. j. 99046/2004-1618 (MO, 2004) Příprava, provedení a hodnocení vojenských cvičení z roku 2005. Tento dokument slouží spíše jako doporučení časového harmonogramu.

Co se týče data celého cvičení, musí se nejméně rok dopředu rezervovat vojenský újezd, kde se cvičení má konat. Na základě data pak velení KVV musí rezervovat prostory střelnice, jelikož na vojenském újezdě většinou slouží více jednotek. Zašlou se dále požadavky na prostory újezdu, které chce jednotka využívat. Vojenský újezd pak musí nabídnout prostory tak, aby nedocházelo kupříkladu k nešťastným náhodám jako přesun jednotky pod taktickým námětem přes dopadové pole, kde další jednotka cvičí s ostrou municí (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Jakmile KVV obdrží časový harmonogram od vojenského újezdu, může dále pokračovat v časovém harmonogramu s ohledem na studijní náplň. Jelikož se jedná o strážní jednotku, je podle obvyklého časového harmonogramu po první dva dny jeden celý den věnovaný ostrým střelbám na střelnici a obnovovacímu výcviku na zdravotní, topografickou, spojovací přípravu. V průběhu cvičení se driluje vojenská taktika, jako přesun pod taktickým námětem, činnost na kontrolně propouštěcím místě apod. Poslední dva až tři dny jednotka cvičí střežení například vodní nádrže nebo jiného objektu (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Denní harmonogram, tzn. jaká četa/družstvo bude na jakém zaměstnání, jakým způsobem a jak často se budou na stanovištích obměňovat, stanovuje velitel roty a rozhoduje se tak na poradách velitelského sboru přímo v průběhu cvičení. Vytvořený časový harmonogram se pak představí mužstvu na pravidelných nástupech. Kooperace pak přímo na místě probíhá pomocí vysílaček, kdy velitel roty a jeho zástupce přijímají informace o momentální situaci a následně vydávají rozkazy o dalších přesunech (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce

Při plánování vyvedení na vojenských poradách velitel KVV stanoví, jaké studijní materiály a další materiální zabezpečení je třeba. Tuto informaci zašle na vojenský újezd, kde se vyvedení koná a tamní výkonný praporčík má za úkol tento materiál na den příjezdu zabezpečit. Družstvo logistiky má dále za úkol tento materiál převzít a po dobu cvičení na něj dohlížet. Může se jednat o pomůcky jako mapy, vysílačky, lopaty, cvičné protipěchotní miny, detektory min, munice apod. (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Další dodatečný materiál si je každý povinen individuálně zajistit sám. Jedná se třeba o lékárníčku, buzolu, topografické pravítko, taktickou vestu, popruhy na samopal apod. Samozřejmě tato povinnost není nikde předpisy ustanovena. Jde tedy o svobodnou vůli každého vojáka, kolik je ochoten investovat. Pokud například při zaměstnání topografie nemá buzolu, sdílí ji s kolegou nebo je mu zapůjčena od řídicího zaměstnání, který by měl být na tyto případy vybaven. Seznam doporučeného individuálního vybavení voják obdrží ústně od svého velitele družstva nebo prostřednictvím diskuze na webových stránkách roty. Můžeme tedy toto individuální vybavení shrnout armádním heslem: „Voják se stará, voják má.“ (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Co se týče technického zabezpečení, rota má techniku roty, který má za úkol zabezpečit veškerý technický sortiment s pomocí KVV. Může se jednat například o čerpadla, osvětlení do stanů, elektrocentrálu apod. Tento materiál je opět zapůjčený ze sortimentu vojenského újezdu. Za vojenská vozidla zodpovídá každý řidič sám vozovému parku vojenského újezdu. Každá četa má svou vlastní taturu, kterou disponuje, velící sbor má k dispozici obvykle dvě auta značky UAZ. Každý řidič musel absolvovat kurz ve VA Vyškov, na konci kterého dostal vojenský řidičský průkaz (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Co se týče zbraní, od roku 2016 má rota vlastní zbraně vzor 58, 59 a 82. Zbraň vz. 58 je útočná puška, tzv. samopal. Tuto zbraň má u sebe každý voják kromě kulometčíků. Každý bez výjimky má pak ruční zbraň vzor 82, což je kompaktní samonabíjecí pistole, kterou nosí připevněnou na stehně. A jak již bylo zmíněno, kulometčíci mají zbraň vzor 59 – univerzální kulomet (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Finanční zabezpečení je důvěrná informace a nesmí být zveřejněna.

Přehled lektorů

Je několik způsobů, jakými může KVV vybrat lektory na jednotlivá zaměstnání. Nejčastější způsob je využití vlastních lidských zdrojů. Vedoucí zaměstnání se vybírají na základě jejich prokazatelných kvalit nebo civilního povolání. Například zdravotní přípravu vede voják, který je svým civilním povoláním záchranář rychlé záchranné služby. Co se týče třeba topografické přípravy, vykonává ji voják, který v minulosti prokázal nadměrnou znalost a dovednost v této oblasti.

Na velitelských poradách se k seznamu jednotlivých zaměstnání přidělují jména na základě doporučení velitelů družstev nebo velitelů čet. Tento způsob je velice neefektivní, jelikož vedoucí zaměstnání nebudou po tu dobu, kterou vedou svou výuku, přítomni na dalších zaměstnáních a nebudou se svou četou nebo družstvem, kde může jít i třeba o kooperaci mezi vojáky (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Mnohem efektivnější způsob i co se týče aktuálních znalostí, je pozvání profesionálních instruktorů na cvičení. Velení KVV má tu možnost požádat nějaký útvar o přidělení profesionálních instruktorů, kteří mohou předávat aktuální informace proškoleným způsobem. Bohužel žádání o přidělení instruktorů s sebou nese velkou byrokratickou zátěž, a pokud to není zcela nutné, KVV se od tohoto způsobu odklání a řeší vzdělávání vlastními lidskými zdroji (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

2.2.2 Hodnocení

Co se týče hodnocení směrem od velení k mužstvu, každý velitel na konci cvičení obdrží dotazník na činnost svého přímého podřízeného. V tomto dotazníku jsou otázky na jeho činnost, zvláštní kvality a dovednosti, kooperaci v mužstvu, vztahy, vůdčí schopnosti apod. Hodnocený si následně dotazník

přečte, může napsat svůj komentář a následně jej podepíše. Tyto dotazníky jsou dále uchovávány v osobních složkách na KVV a slouží případně k návrhům na povýšení nebo udělení medaile (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Evaluace cvičení probíhá na velitelských poradách po cvičení, kdy si každý velitel připraví vlastní komentář na jednotlivé části. Hodnocení nemá žádnou předepsanou strukturu. Každý svůj komentář prezentuje. Komentář slouží k následujícímu plánování dalšího cvičení (Vedoucí starší důstojník, osobní rozhovor, 3. 2. 2017, Praha).

Co ovšem ještě nebylo navrženo, je hodnocení vojenského cvičení ze strany mužstva. Informace, které v této kapitole uvádím, využiji pro identifikaci nejvhodnějšího způsobu pro hodnocení výcviku vojáků AZ v následující kapitole – praktické části.

3 Hodnocení výcviku

Jak již bylo zmíněno v kapitole hodnocení vzdělávání, je velice důležité ověřit, zdali byl výcvik efektivní, zdali se účastníci vůbec něco naučili, jak se jim výcvik líbil a co by případně zlepšili. Tyto informace jsou důležité pro zdokonalování výcviku, aby byl výcvik celkově přínosem pro své účastníky. Dalším důležitým bodem je ověřování, zdali byl výcvik efektivní. Z pohledu učení je nutné zjistit, zdali měl výcvik žádoucí úroveň. Posledním kritériem je zdokonalení. Hodnocení bude sloužit pro další analýzu potřeb pro další plánování.

3.1 Oblasti hodnocení výcviku

Nabízí se několik možností, na které se můžeme účastníků ptát. Nejprve bych ráda předložila oblasti, na které se ptát nemá žádnou efektivitu, jelikož k tomuto zlepšení nemá KVV, případně velení roty, žádné kompetence, nemá tedy smysl se na ně tázat:

- Výcvikový prostor – na kvalitu a výcvikový prostor nemá KVV vliv. AČR nabízí několik možností výcvikových prostorů, ale jelikož se na těchto nemnoha prostorech střídají všechny tuzemské a některé zahraniční jednotky, není moc možností pro výběr.
- Ubytování – jednotka využívá nemovitosti v prostorách přiděleného výcvikového prostoru, nebo stany ze skladu zásobování. Bohužel ani zde není z čeho si vybírat a je nutné kooperovat s tím, co je k dispozici.
- Výzbroj – ani tuto oblast není KVV schopno ovlivnit. Pokud přijde rozkaz o přezbrojení z nadřízeného orgánu, bude muset být jednotka přezbrojena.

- Výstroj – sklad naturálního odívání má stanovené tabulky z Agentury logistiky, podle kterých má odívat jednotky AZ. Pokud není nějaká součástka dostačující, musí si ji voják zajistit sám.
- Úroveň stravování – ani v této oblasti nemá KVV dostatečné kompetence pro zlepšení.

Toto jsou body, na které nemá KVV vliv, tedy nebudou v hodnocení zmiňovány.

Body, na které má velení roty a KVV vliv:

- Velící sbor – měli vojáci za každé situace dostatečné informace a věděli, co je momentálně jejich úkolem? Předávaly se informace žádoucím způsobem? Tedy byl formulován srozumitelně cíl výcviku či jeho části? Tuto oblast v dotazníku sleduje otázka: *Bylo vám srozumitelné zadání, co se máte ve výcviku naučit?*
- Obsah zaměstnání – jakou látku se vojáci učili, zdali měla žádoucí úroveň a zdali měla efektivitu. Tuto oblast budu sledovat otázkou: *Odpovídal obsah zaměstnání naplnění cíle vzdělávání?*
- Úroveň výuky – jevila se výuka jako jednoduchá, nebo příliš složitá? Otázka v dotazníku: *Byly výcvikové metody zvolené k výuce odpovídající?*
- Časový harmonogram – Jak na sebe jednotlivá zaměstnání navazovala a zdali bylo věnováno nějaké látce více, či méně času. Bylo možné v stanoveném čase zvládnout obsah danými výcvikovými metodami? Otázka v dotazníku bude znít: *Uvítali byste, kdyby některému ze zaměstnání bylo věnováno více času?*
- Lektoři – jací lektoři vedou jednotlivá zaměstnání. Jakým způsobem předávali znalosti a dovednosti a na jaké úrovni. Otázka v dotazníku bude znít: *Byli lektoři kvalifikovaní pro výcvik?*

- Intenzita výcviku – Byl výcvik příliš náročný, nebo nebyl fyzicky náročný? Otázka v dotazníku: *Do jaké míry byl pro vás výcvik fyzicky náročný?*

Otázkami na těchto šest oblastí bych chtěla konstruovat sumativní dotazník a zkoumat úroveň reakce mužstva, jelikož to jsou oblasti, které má velení možnost změnit a přizpůsobit ji, aby mužstvo bylo více spokojeno s výcvikem.

3.2 Přístupy ke sběru dat hodnocení výcviku

Jak bylo zmíněno v kapitole přístupu sběru dat, můžeme informace o hodnocení sbírat v průběhu výcviku, nebo až na konci. Jelikož chceme informace o celém výcviku, budeme informace sbírat až v jeho úplném závěru, bude se tedy jednat o sumativní hodnocení. Nebylo by zcela vhodné po celém dnu tvrdého výcviku zatěžovat vojáky dotazy na hodnocení výcviku.

Dále se nabízí další otázka, zdali bude hodnocení provádět přímo vzdělávaný voják, nebo externí osoba, která bude pozorovat jejich chování a provádět s nimi rozhovory. Jelikož bych se obávala neobjektivitu onoho jednoho zvoleného vojáka, který by mohl finální hodnocení obohatit o svůj vlastní názor, od tohoto způsobu bych upustila. Také by to asi nebyl lehký úkol pro tohoto jedince, jelikož jednotka čítá 130 vojáků, a pochybuji, že by byl schopen sběru dat od každého z nich. V návaznosti na Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení zůstaneme u první úrovně, a to je úroveň reakce. Budeme tedy zkoumat dojmy a postoje mužstva vůči výcviku.

Můžeme také uvažovat o sběru dat pomocí písemných prohlášení nebo ústních rozhovorů. Jak už bylo zmíněno, rota má 130 vojáků a s každým z nich udělat strukturovaný rozhovor by bylo téměř nemožné. Nabízí se i možnost, že rozhovor by mohl být pouze s některými, ovšem tím zase vzniká otázka,

s kým a zdali to nebude vnímat zbytek vojáků negativně. Tím se tedy dostáváme k tomu, že písemná forma hodnocení od všech vojáků bude to nejlepší řešení.

Došla jsem tedy k závěru, že nejvhodnější metodou bude dotazníkové šetření na konci výcviku. Ještě je tu jedna nevyřešená otázka: Bude tento dotazník zasílán až zpětně, kdy nebudou dojmy tak aktuální, nebo bezprostředně po skončení výcviku před závěrečným nástupem? Myslím si, že nejlepší by bylo hodnocení až s odstupem času, ovšem obávám se, že jenom málo vojáků by skutečně dotazník vyplnilo bez žádné vnější motivace. Z tohoto důvodu bude tedy nejlepší předložit dotazník ihned po skončení výcviku před závěrečným nástupem, jelikož potom mají všichni povoleno opustit základnu.

3.3 Dotazník sumativního hodnocení

Prokopenko a Kubr ve své knize Vzdělávání a rozvoj manažerů (1996) mají několik příkladů hodnotících dotazníků. Jedná se o kombinaci otevřených otázek a otázek s možností škálování. Jako škálování používají sedm stupňů (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 196 - 199). Nicméně abych se vyvarovala neutrálního hodnocení, použiji škálu o čtyřech stupních.

U otázek, kdy se postoje mohou lišit s ohledem na téma výcviku, budou mít vojáci možnost zaškrtnout na škále políčko u konkrétního zaměstnání. Seznam zaměstnání použiji z výše uvedené tabulky číslo jedna. Použiji pouze zaměstnání, kterých se účastní mužstvo. Velící sbor má totiž možnost vyjádřit své hodnocení na poradách velení.

.....

Hodnost, jméno, příjmení

.....

Jednotka

Hodnoticí dotazník ke cvičení v (název vojenského útvaru, rok)

Bylo Vám srozumitelné zadání, co se máte ve výcviku naučit?

Zaškrtněte na škále

Zcela srozumitelné	Srozumitelné	Nesrozumitelné	Zcela nesrozumitelné

Odpovídal obsah zaměstnání naplnění cíle vzdělávání?

Zaškrtněte na škále

Zaměstnání	Zcela odpovídal	Odpovídal	Neodpovídal	Zcela neodpovídal
Taktická příprava				
Střelecká příprava				
Pořadová příprava				
Základní řády				
Tělesná příprava				
Ženíjní příprava				
OPZHN				
Topografická příprava				
Zdravotnická příprava				
Spojovací příprava				

Byly výcvikové metody zvolené k výuce odpovídající?

Zaškrtněte na škále

Zaměstnání	Zcela odpovídaly	Odpovídaly	Neodpovídaly	Zcela neodpovídaly
Taktická příprava				
Střelecká příprava				
Pořadová příprava				
Základní řády				
Tělesná příprava				
Ženíjní příprava				
OPZHN				
Topografická příprava				

Zdravotnická příprava				
Spojovací příprava				

Uvítali byste, kdyby některému ze zaměstnání bylo věnováno více času?

Pokud ANO, zaškrtněte

Zaměstnání	Ano
Taktická příprava	
Střelecká příprava	
Pořadová příprava	
Základní řády	
Tělesná příprava	
Ženíjní příprava	
OPZHN	
Topografická příprava	
Zdravotnická příprava	
Spojovací příprava	

Byli lektoři kvalifikovaní pro výcvik?

Pokud ANO, zaškrtněte

Zaměstnání	Ano, byli
Taktická příprava	
Střelecká příprava	
Pořadová příprava	
Základní řády	
Tělesná příprava	
Ženíjní příprava	
OPZHN	
Topografická příprava	
Zdravotnická příprava	
Spojovací příprava	

Do jaké míry byl pro vás výcvik fyzicky náročný?

Zaškrtněte na škále

Příliš náročný	Náročný	Nenáročný	Úplně nenáročný

Závěr

V teoretické části je popsána pomocí odborné literatury vzdělávací akce a její hodnocení. V druhé kapitole teoretické části je popsána činnost Aktivních záloh, jejich vzdělávání a hodnocení. Dále popisují specifika modelu vzdělávací akce v Rotě aktivních záloh Středočeského kraje při Krajském vojenském velitelství Praha. V rámci této kapitoly zmiňuji fakt, že doposud nebylo zavedeno žádné hodnocení výcviku ze strany vojáků.

Cílem práce bylo vytvoření nástroje pro hodnocení výcviku vojáků Aktivní zálohy. V praktické části jsou vyjmenovány důvody, proč se dotazník sumativního hodnocení jeví jako ideální. Zejména poskytuje možnost umožnit hodnocení kvantitativně početnější skupině, nemůže být kontaminován jiným názorem, jako tomu může být u rozhovoru nebo u externí osoby, která má za úkol sběr hodnocení. Dotazník je reakcí na vzdělávací akci a zjišťuje dojmy, které vojáci z výcviku mají. Cíl práce byl tedy naplněn.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.
- Belcourt, M., Wright, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- Buckley, R., Caple, J. (2004) *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.
- ČR. (2016). Zákon č. 45 ze dne 13. ledna 2016 o službě vojáků v záloze. *Sbírka zákonů Česká republika*, částka 17, s. 450-459.
- Disman, M. (2002) *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- Kirkpatrick, D. (2006) *Evaluating training programs the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kuthan, P. (2008): *Aktivní záloha*. Hradec Králové: MO.
- MO. (2004). Předpis Ministerstva obrany, čj.: 99046/2004-1618, *Příprava, provedení a hodnocení vojenských cvičení*. Citováno 2. února, 2016. Praha: MO.
- MO. (2005). Předpis Ministerstva obrany, *Prog-1-3/AZ KVV, Programy přípravy pěších rot AZ KVV*. Citováno 20. února, 2016. Praha: MO.
- Petty, G. (2006). *Moderní vyučování*. Praha: Portál.
- Prokopenko, J., Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- RAZ SK KVV Praha. (2016). *Metodický list k výcviku hodů granátem*. Praha: RAZ SK KVV Praha. Interní materiál.

Seznam zkratek

AZ	Aktivní záloha
KVV	Krajské vojenské velitelství
NATO	Severoatlantická aliance
KPM	Kontrolně propouštěcí místo
OPZHN	Obrana proti zbraním hromadného ničení
ODOS	Střežení objektů důležitých pro obranu státu
MO	Ministerstvo obrany

Seznam obrázků, grafů a schémat

Tabulka č. 1:

Varianta rozpočtu hodin