



KOMPARÁCIA VZDELÁVANIA VOJENSKÉHO PERSONÁLU V OBLASTI VODCOVSTVA V KRAJINÁCH V4

Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ

COMPARISON OF LEADERSHIP EDUCATION OF MILITARY PERSONNEL IN THE V4 COUNTRIES

Abstract: *Education of professional soldiers in the field of leadership is one of the areas which are among the priorities of some strategic documents and which need to be developed nowadays in the conditions of the Slovak Armed Forces. In order to identify good practices from abroad in the subject area and to propose possible application solutions for the Slovak Armed Forces, the article is devoted to the identification and comparison of systems, elements and characteristics of education of military personnel in the field of leadership in the V4 countries.*

Keywords: *education, military personnel, leadership, Armed Forces of the Slovak Republic, V4 countries*

ÚVOD

Vzdelávanie vojenského personálu je základnou súčasťou udržiavania a rozvoja ozbrojených síl ako organizácie. V rôznych krajinách môže mať rôznu podobu, avšak hlavným cieľom tohto vzdelávania je zabezpečiť dostatočnú úroveň vedomostí a schopností jednotlivcov, ktoré sú na jednej strane nevyhnutné pre dosahovanie cieľov a úloh ozbrojených síl a na strane druhej potrebné pre kvalitný výkon profesie a osobnostný rozvoj profesionálneho vojaka.

V prípade ozbrojených síl ide o systémy vzdelávania zabezpečujúce profesijné vzdelávanie sprevádzajúce vojakov od základnej prípravy pred plnohodnotným začatím výkonu služby, odborné vzdelávanie a kariérne alebo kompetenčné vzdelávanie, pričom mnohokrát je toto profesijné vzdelávanie naviazané na napĺňanie kvalifikačných požiadaviek profesionálnych vojakov na vyššiu funkciu či hodnosť.

V súčasnosti sa čoraz väčšia pozornosť vo vzdelávaní profesionálnych vojakov obracia aj na oblasti, ktoré sa v moderných (postmoderných?) profesionálnych ozbrojených silách skúšaných významnými zmenami bezpečnostného prostredia, ale aj celej spoločnosti, stávajú čoraz dôležitejšími. Ide o oblasť tzv. „soft skills“, mäkkých zručností a kompetencií, ktoré zabezpečujú predovšetkým osobnostný rozvoj profesionálnych vojakov. (1)



Jednou z najvýznamnejších a najcharakteristickejších schopností pre profesionálnych vojakov sú jednoznačne vodcovské schopnosti. Ukazuje sa, že vodcovské schopnosti sa dostávajú do popredia rebríčka dôležitosti, nakoľko od nich závisí mnoho aspektov fungovania ozbrojených síl, ako je bojová morálka, organizačná kultúra či medziľudské vzťahy, ktoré vedú k úspechom v dosahovaní stanovených cieľov.

Vzdelávanie profesionálnych vojakov v oblasti vodcovstva je v podmienkach OS SR jednou z oblastí, ktoré sú medzi prioritami niektorých strategických dokumentov¹, a ktoré je potrebné v súčasnosti rozvíjať. „Dlhodobým cieľom v oblasti rozvoja líderských kvalít bude posilňovanie profesionalizmu a uplatňovanie vedenia prostredníctvom osobného príkladu, sociálnych zručností, motivácie a budovania dlhodobej vízie. Lídri budú schopní pôsobiť a viesť v komplexnom prostredí, ktoré je charakteristické nečakanými zmenami a rýchlym vývojom.“ (2, str. 18)

S cieľom identifikovať dobrú prax zo zahraničia z predmetnej oblasti a navrhnúť možné aplikačné riešenia pre OS SR sa článok venuje identifikácii a komparácii systémov, prvkov a charakteristík vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva v krajinách V4. Metodológia spracovania článku pozostávala z identifikácie komparovateľných prvkov systému vzdelávania v oblasti vodcovstva v OS SR a prípravy otázok pre Českú, Maďarskú a Poľskú republiku obsahujúcich porovnateľné prvky. Spolu sedem otázok bolo zameraných na zisťovanie existencie systému/programov/kurzov vzdelávania a výcviku kadetov a profesionálnych vojakov v oblasti vodcovstva, a tiež existenciu a využívanie kompetenčných modelov pre oblasť vojenského vodcovstva.

V poslednej otázke boli krajiny požiadané o vyplnenie tabuľky s otázkami o jednotlivých prvkoch vzdelávania v oblasti vodcovstva, s rozlíšením pre jednotlivé skupiny profesionálnych vojakov (viď. tabuľka 1).

Tabuľka 1 Tabuľka pre vyplnenie odpovedí z Českej, Maďarskej a Poľskej republiky

	KADETI	PODDÔSTOJNÍCI	DÔSTOJNÍCI
PODMIENKY ZABEZPEČOVANIA VZDELÁVANIA V OBLASTI VODCOVSTVA (ŠKOLENIA PEDAGÓGOV, ŠPECIÁLNE PRACOVISKÁ, DOSTUPNOSŤ LITERATÚRY, AKÉKOLVEK ĎALŠIE PODMIENKY)			
PREDMETY ZAMERANÉ NA VODCOVSTVO (NÁZVY PREDMETOV PODĽA JEDNOTLIVÝCH ROČNÍKOV/SKUPÍN)			
HODINOVÁ DOTÁCIA JEDNOTLIVÝCH PREDMETOV ZAMERANÝCH NA VODCOVSTVO			
KONKRÉTNE ZAMERANIE OBSAHU PREDMETOV V SÚVISLOSTI S VODCOVSTVOM			
SPÔSOBY VZDELÁVANIA V OBLASTI VODCOVSTVA(PREDNÁŠKA, DISKUSIA, CVIČENIE, KURZ, SAMOŠTÚDIUM A INÉ...)			

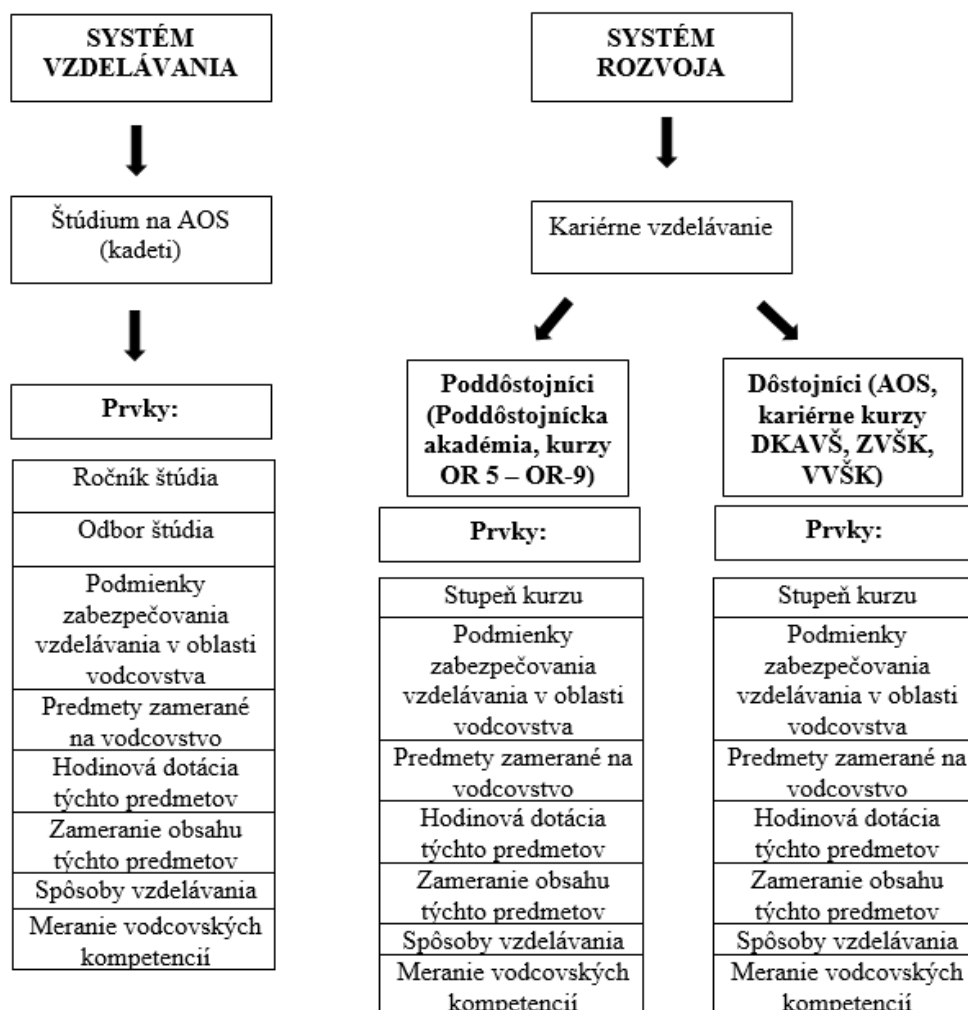
Zdroj: vlastné spracovanie

¹ Napr. Obranná stratégia Slovenskej republiky, 2021, str. 18 (3), Dlhodobý plán rozvoja rezortu ministerstva obrany s výhľadom do roku 2035, 2022, str. 4 (2).

Pripravené otázky boli prostredníctvom pridencov obrany jednotlivých krajín na Slovensku rozoslané do Českej, Maďarskej a Poľskej republiky. Po získaní odpovedí z jednotlivých krajín bola za pomoci obsahovej analýzy realizovaná komparácia, základe ktorej boli vyvodené závery a navrhované odporúčania pre prax OS SR.

1 IDENTIFIKÁCIA SYSTÉMU A PRVKOV VZDELÁVANIA V OBLASTI VODCOVSTVA V OS SR

Systém vzdelávania v oblasti vodcovstva v prostredí OS SR je možné rozdeliť na systém vzdelávania a systém rozvoja profesionálnych vojakov. Vzdelávanie je zabezpečované vysokoškolským štúdiom a rozvoj zabezpečuje kariérne vzdelávanie na Akadémii ozbrojených síl generála M. R. Štefánika. Prvky oboch systémov sú zobrazené na obrázku 1.



Obrázok 1 Systém vzdelávania a rozvoja v OS SR v oblasti vodcovských kompetencií
 Zdroj: vlastné spracovanie



2 SYSTÉMY VZDELÁVANIA A ROZVOJA VOJENSKÉHO PERSONÁLU V OBLASTI VODCOVSTVA – ČESKO, MAĎARSKO, POĽSKO

Charakter a výpovednú hodnotu odpovedí z Českej, Maďarskej a Poľskej republiky je možné vyhodnotiť ako dostatočné, aj keď sa v niektorých prípadoch odpovedí vyskytujú nedostatočné či, pre potreby komparácie, neužitočné informácie. Vo výsledku však bolo odpovede možné spracovať do súhrnnej podoby.

Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že systémy vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva sú vo všetkých sledovaných krajinách založené na implementácii samostatných vyučovacích predmetov a samostatných tematických okruhov v rámci rôznych predmetov, rovnako vo vzdelávaní kadetov ako aj vo vzdelávaní profesionálnych vojakov počas aktívnej kariéry.

Vo všetkých sledovaných krajinách je evidentný v rôznej miere zvýšený dôraz na oblasť vodcovstva, vyjadrený komplexnosťou a kvalitou vzdelávania či meraním vodcovských kompetencií kadetov a profesionálnych vojakov. Na základe odpovedí je možné systém vyjadriť tromi prvkami. (schéma na obr. 2).

SYSTÉMY VZDELÁVANIA A ROZVOJA VOJENSKÉHO PERSONÁLU V OBLASTI VODCOVSTVA



Obrázok 2 Prvky systému vzdelávania v oblasti vodcovstva pre komparáciu medzi krajinami
Zdroj: vlastné spracovanie



Komplexnosť systému je možné vyhodnotiť na základe využívania kompetenčných modelov v procese vzdelávania a následného merania a sledovania výsledkov vzdelávania. Miera dôrazu na vzdelávanie v oblasti vodcovstva je vyjadrená počtom samostatných predmetov, tematických okruhov, počtom hodín a kreditov za tieto predmety a tiež využívaním doplnkových špecifických nástrojov pre zvyšovanie vodcovských kompetencií. Kvalita vzdelávania sa dá v tomto prípade popísať na základe systémového vzdelávania samotných učiteľov a inštruktorov, miery implementácie spätnej väzby na základe merania výsledkov vzdelávania a tiež miery využívania rôznorodých a inovatívnych metód výučby.

Komplexnosť

Za komplexný systém vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva je na základe určených kritérií možné považovať **system v Maďarskej republike**, čiastočne aj v Českej republike. Maďarsko disponuje premysleným systémom vychádzajúcim z filozofie potreby vodcovských kompetencií v ozbrojených silách ako hierarchickej organizácie, pričom využíva výhody **zadefinovaných kompetenčných modelov pre veliteľov**. Kompetenčné modely sú oficiálne zapracované do študijných programov a kurzov, a sprevádzajú celý proces odbornej prípravy. Následné meranie výsledkov je súčasťou hodnotenia jednotlivých predmetov zameraných na vodcovstvo, pričom frekventanti kurzov, teda profesionálni vojaci, sú na konci kurzu samostatne hodnotení za výsledok v oblasti vodcovských kompetencií. V Českej republike majú kompetenčné modely zadefinované pre kurzy (pre profesionálnych vojakov počas kariéry) a **hodnotenie vodcovských kompetencií podľa kompetenčného modelu je zakomponované do každoročného služobného hodnotenia**.

Taktiež bola vytvorená unikátna **schéma (obr. 3) pre vzdelávanie v oblasti vodcovstva** (platná ako pre kadetov tak pre profesionálnych vojakov počas kariéry v kurzoch), ktorá obsahuje jasne zadefinované jednotlivé kompetencie a ich obsah vo vzťahu k vzdelávaciemu procesu. Česká republika vyniká **inovatívnym meraním vodcovských kompetencií metodikou „X-Stream“**, ktorá slúži na komplexné, **softvérom podporené** meranie vodcovských kompetencií profesionálnych vojakov a kadetov. Na základe takto získaných výsledkov je možné jasne identifikovať silné a slabé stránky vodcovských kompetencií a implementovať ich intenzívnejšie vzdelávanie.

Poľská republika kompetenčné modely v procese vzdelávania nevyužíva, meranie vodcovských kompetencií zabezpečujú dotazníky (psychologické a manažérske) vypísané frekventantmi samostatného predmetu zameraného na vojenské vodcovstvo.

Model sociálnych kompetencií vojenského vodcu Úroveň priameho vodcovstva



Obrázok 3 Kompetenčný model vojenského vodcu ČR pre vzdelávanie
Zdroj: vlastné spracovanie

Dôraz

Dôraz na zvyšovanie úrovne vodcovských kompetencií prostredníctvom vzdelávania je **najvýraznejší v Maďarskej republike**. V rôznych stupňoch štúdia je zavedených **9 samostatných predmetov** venujúcich sa vodcovstvu, rovnako je možné absolvovať aj **samostatné tematické prednášky s témami vodcovstva**. Predmety majú **vysokú hodinovú dotáciu**, pričom pri ich koncipovaní sú využívané spoločenské vedy ako psychológia, sociológia a filozofia. V Poľskej republike je vodcovstvu venovaný 1 samostatný predmet, ktorý je však **implementovaný do všetkých stupňov vzdelávania (kadeti, poddôstojníci, dôstojníci počas kariéry), dokonca aj pre zálohy a dobrovoľných vojakov**.

V Česku je zriadená **samostatná fakulta leadershipu**, ktorá vedie 3 samostatné predmety pre kadetov. České Centrum bezpečnostných a strategických štúdií pripravuje pre profesionálnych vojakov počas kariéry 2 predmety. V oboch prípadoch je evidentná vysoká hodinová dotácia. Dôraz je tu kladený na **využívanie spoločenských vied**.

Kvalita

Tento rozmer vzdelávania v oblasti vodcovstva je opäť **najvýraznejší v Maďarskej republike**. Pre vojenský personál sú organizované **samostatné tematické kurzy** k vodcovstvu, a taktiež sa využívajú **moderné simulačné softvéry, sú zriadené špecializované učebne a taktické izolačné miestnosti**.



Okrem toho sa vykonávajú rôzne **výcvikové hry a workshopy** k téme vodcovstva. V Poľsku je výrazný dôraz na **vzdelávanie samotných učiteľov**, ktorí absolvujú externé školenia k metodike a obsahu vzdelávania pre zvyšovanie vodcovských kompetencií. V Českej republike deklarujú na zvyšovanie kvality vzdelávania **tvorbu vlastných študijných materiálov a pomôcok**.

Poddôstojnícky zbor

Poddôstojníci predstavujú v systéme velenia a riadenia ozbrojených síl významný prvok operačnej, resp. taktickej úrovne. V sledovaných krajinách je možné vidieť zapracované prvky vzdelávania v oblasti vodcovstva. V Poľskej republike dominuje v poddôstojníckych kurzoch 1 samostatný predmet s názvom „Vojenské vedenie“, ktorý tvorí od 9 % do 15 % obsahu učebných osnov. Okrem toho sa tu využívajú kompetenčné matice a rôzne inovatívne formy vzdelávania – výcvikové a tréningové hry, e-learning, videá. V Maďarskej republike je vodcovstvo v poddôstojníckych kurzoch zakomponované podľa úrovne potrebnej pre tento stupeň velenia.

Tabuľka 2 Najvýraznejšie špecifiká jednotlivých krajín vo vzťahu k zvyšovaniu vodcovských kompetencií

Poľsko	Maďarsko	Česko
Veľký dôraz na poddôstojnícky zbor a prípravu dobrovoľných vojakov.	Najkomplexnejší systém vzdelávania v oblasti vodcovstva.	Meranie vodcovských kompetencií na základe zadaného kompetenčného modelu za pomoci softvéru.

Zdroj: vlastné spracovanie

3 KOMPARÁCIA VZDELÁVANIA VOJENSKÉHO PERSONÁLU SR V OBLASTI VODCOVSTVA S KRAJINAMI V4

V zmysle komparácie systémov vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovských kompetencií Poľskej, Maďarskej a Českej republiky so vzdelávaním vojenského personálu v SR je možné konštatovať, že vo všeobecnosti je toto vzdelávanie **v porovnaní s ostatnými krajinami V4 na nižšej úrovni**. Organizovaný systém pre vojenský personál SR nie je v rámci vzdelávania na AOS nie je zavedený, a to ani pre kadetov a ani pre profesionálnych vojakov počas kariéry. **Vodcovstvo tak nie je vo vzdelávaní akcentované.**



Základný prvok systému vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva – samostatné predmety a tematiky v rámci iných predmetov venované vodcovstvu – sa v systéme vzdelávania SR vyskytuje, môžeme ho však v porovnaní s ostatnými krajinami V4 vyhodnotiť ako nedostatočný, resp. nekomplexný s malým dôrazom na vodcovstvo v ozbrojených silách a nižšou kvalitou vzdelávania.

Komplexnosť

Charakter vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva v SR nie je možné považovať za komplexný. Dôvodom je absencia definície a implementácie kompetenčných modelov pre veliteľov-vodcov a taktiež chýbajúce akékoľvek meranie vodcovských kompetencií profesionálnych vojakov.

Dôraz

Dôraz na zvyšovanie úrovne vodcovských kompetencií vojenského personálu prostredníctvom vzdelávania je možné vyhodnotiť ako nízky. Kadeti, teda budúci dôstojníci, nemajú v rámci štúdia žiadne samostatné predmety zamerané na vodcovstvo. Len v jednom z odborov – Bezpečnosť a obrana štátu – majú kadeti čiastkové tematiky súvisiace s vodcovstvom, tieto sú zamerané najmä na znalosti z psychológie a pedagogiky. Vo zvyšných technických odboroch, ktoré na AOS prevládajú, predmety a témy absentujú. V kariérnych kurzoch určených pre profesionálnych vojakov sa v rôznych stupňoch kurzov (ZVŠK, VVŠK, DKVŠ) objavuje 1 samostatný predmet venovaný vodcovstvu. Predmet je však v nízkej hodinovej dotácii, čo je výrazom nízkeho dôrazu na túto oblasť aj vo formovaní vodcovských kompetencií nižších aj vyšších dôstojníkov počas kariéry. V rámci krátkodobých odborných kurzov organizovaných mimo kariérnych kurzov pre vojakov sa vyskytuje čiastkové zaradenie tematiky vodcovstva, miera je však nízka.

Kvalita

Z hľadiska kvality je možné konštatovať, že absentujú špecializované samostatné kurzy pre vojenský personál, ale taktiež aj vzdelávanie samotného pedagogického zboru, ktoré by zabezpečilo zvýšenie kvality vzdelávania v oblasti vodcovstva na AOS pre kadetov a zároveň pre profesionálnych vojakov v kariérnych kurzoch. V porovnaní s ostatnými krajinami V4 chýba aj tvorba vlastných študijných materiálov a rozšírenie vyučovacích metód o rôzne inovatívne spôsoby vzdelávania.

Poddôstojnícka akadémia Martin

V zmysle komplexného prístupu k vodcovským kompetenciám vojenského personálu boli do komparácie zakomponované aj otázky týkajúce sa poddôstojníckeho zboru, ktorý predstavuje v oblasti vodcovstva v ozbrojených silách významnú jednotku operačnej, resp. taktickej úrovne velenia a riadenia ozbrojených síl.



V porovnaní s poddôstojníckym zborom v ostatných krajinách V4 je možné konštatovať uspokojivú úroveň zapracovania témy vodcovstva do odborných kurzov poddôstojníkov. Poddôstojnícka akadémia Martin má zapracovaný samostatný predmet „Vojenské vodcovstvo“ vo všetkých úrovniach kurzov.

Tabuľka 3 Najvýraznejšie špecifikum SR vo vzťahu k zvyšovaniu vodcovských kompetencií

Slovensko
Nekomplexnosť systému vzdelávania a nízky dôraz na význam vodcovstva v OS SR

Zdroj: vlastné spracovanie

ODPORÚČANIA A ZÁVERY

Z komparácie systémov a charakteru vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovských kompetencií krajín V4 je pre systém OS SR možné vyvodiť nasledovné odporúčania:

- zvýšiť komplexnosť, dôraz (hodinovú dotáciu) a kvalitu (vzdelávanie pedagogického personálu) vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva,
- nesystematické zavedenie a neprepojené predmety a tematiky vodcovstva je možné zjednotiť a efektívne systematizovať vytvorením a zavedením kompetenčných modelov pre veliteľov – vodcov,
- zadaný kompetenčný model by mohol predstavovať základ tvorby a prepojenia všetkých doteraz zavedených predmetov a tém a ich aktualizácie a doplnenia o chýbajúce oblasti podľa kompetenčného modelu ,
- pri definovaní kompetenčného modelu rozlíšiť 3 úrovne: 1. kadet, 2. dôstojník, 3. poddôstojník,
- pre kadetov zapracovať kompetenčný model do všetkých odborov počas celého štúdia,
- pre dôstojníkov v kurzoch zapracovať kompetenčný model do všetkých úrovní kurzov
- pre poddôstojníkov prepojiť kompetenčný model so súčasným zapracovaním vodcovstva do kurzov,
- pri všetkých stupňoch vzdelávania v oblasti vodcovstva navrhnúť v rámci možností spôsob merania vodcovských kompetencií vychádzajúci so zadaného kompetenčného modelu (dotazníky, testy, služobné hodnotenia),
- pri všetkých stupňoch vzdelávania v oblasti vodcovstva zakomponovať inovatívne metódy (simulačné softvéry a miestnosti, špecializované učebne pre tréning vodcovských kompetencií, tvorba vlastných študijných materiálov).



Z porovnania medzi krajinami V4, ktoré sú si blízke nie len regionálne, ale aj historickým vývojom vyplýva, že aj oblasť vzdelávania profesionálnych vojakov je predmetom značných rozdielov, pričom v podmienkach OS SR je evidentný priestor pre zlepšovanie a inováciu. Práve blízkosť a podobnosť v mnohých ohľadoch s týmito krajinami považujeme za dôvod vhodnej inšpirácie pre OS SR pre zlepšovanie v predmetnej oblasti. Vo svetle zmien, ktoré v poslednom období ovplyvnili a naďalej ovplyvňujú náš bezpečnostný priestor, môžu vodcovské schopnosti profesionálnych vojakov predstavovať skutočne kritické vlastnosti pre širokú oblasť dosahovania cieľov OS SR. Zameranie sa na rozvoj vodcovských kompetencií považujeme preto za významnú oblasť vzdelávania, ktorú je potrebné rozvíjať.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. PETRUFOVÁ, Mária – BELAN, Lubomír – ČERNÁKOVÁ, Dominika – KMOŠENA, Miroslav – RÉVAYOVÁ, Eva a kol.: *Vzdelávanie a rozvoj veliteľov v podmienkach ozbrojených síl Slovenskej republiky*. [Záverečná správa] – Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika. Katedra spoločenských vied a jazykov. Liptovský Mikuláš: AOS generála Milana Rastislava Štefánika, 2021.
2. *Dlhodobý plán rozvoja rezortu ministerstva obrany s výhľadom do roku 2035*. MO SR, 2022. Dostupné na internete: https://www.slov-lex.sk/legislativne-procesy?p_p_id=processDetail_WAR_portletsel&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_processDetail_WAR_portletsel_fileCooaddr=COO.2145.1000.3.4828126&_processDetail_WAR_portletsel_file=06-vlastn%C3%BD-materi%C3%A1l.docx&_processDetail_WAR_portletsel_action=getFile .
3. *Obranná stratégia Slovenskej republiky*. MO SR, 2021. Dostupné na internete: https://www.mosr.sk/data/files/4286_obranna-strategia-sr-2021.pdf .
4. Odpoveď Českej, Maďarskej a Poľskej republiky na 7 otázok.
5. Odpoveď Poddôstojníckej akadémie v Martine na 7 otázok.

PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ

MO SR / AOS

Kutuzovova 8

832 47 Bratislava

dominika.cernakova@mod.gov.sk

d.cernakova.d@gmail.com