

Plukovník v zál. doc. PhDr. Felix Černoch, CSc.

Příprava vojenských profesionálů Její teoretické základy a předpoklady

Téma profesionální přípravy v měnící se české branné moci řadíme právem k nejsložitějším a zároveň nejbezradněji akceptovaným. Naproti tomu zhruba čtyřleté pokusnictví o radikálnější zásahy do výchovy vojenských profesionálů, pokud se nerozplynulo v málo plodných debatách, prověřilo a potvrdilo životnost právě těch konceptů, které stavěly na odůvodněných postulátech oproštěných od parciálních zájmů. Pouze tam, kde se zdařilo překlenout aprioristická východiska či dokonce hotové vize, na něž byly jaksi dodatečně roubovány argumenty, místo analytické cesty k objektivitě, vzešly myšlenky, nebo i ucelenější představy, použitelné i v nové, předpokládáme už dělné a hlavně pragmatické etapě prací na onom nesnadném díle.

To je ostatně hlavní příčina i očekávání, proč si nejdůležitější z nich dovolujeme shrnout a formou statě nabídnout konstruktivní pozornosti širší obce spolupůrců racionálnější skutečnosti. *Před více než rokem byl dvěma odbornými pracovišti zpracován exaktní, parametricky orientovaný model vojenského školství, jehož pomocí lze odsimulovat všechny varianty zamýšlených proměn s hlavním důrazem na personální a finanční materiálové toky: zatím pořád ještě leží nevyužit, dokonce nebyl publikován ani jako prázdný.*

■ Posuzování stavu

Přesto zůstáváme vzdáleni zjednodušením, podle nichž máme co činit pouze s rozhodovací liknavostí. Jistě, váhavosti také neschází, avšak podstata je hlubší, problémy vleklé, většinou nazrálé k řešení i bez nepolitizačních impulzů polistopadové dynamiky. Vzešly ze zjevné extenzivního vývoje vojenského školství, jež bujelo a tvarovalo se velmi nárazovitě, většinou podle vnějších, často nahodilých okolností, kdy se důsledky vzniklých situací na ně prostě přenesly. Pokud se podařilo iniciativně prosadit pragmatictější přístupy a postupy, vymaňovaly se jen velice málo z apologetiky zavedených formací. Za přímo charakteristický lze považovat vícerozměrný izolacionismus, kdy existovala nejen výrazná oddělenost škol mezi sebou (vysokých od středních, odborných od všeobecně vzdělávacích, dokonce informační bariéry mezi školami téhož typu), nýbrž přímo propast mezi školami a útvary, nemluvě o chabé propojenosti s vědou, školstvím civilním i zahraničním. Z toho všeho se nepochybně třeba dostat a už jen pouhé přiznání vylučuje bagatelizaci stupně náročnosti za tím vším skryté.

Navíc je tu spousta komplikací vzešlých ze současnosti. Zejména rozdělení federace ve dva mezinárodní subjekty s vlastními ozbrojenými složkami jich přineslo pro armádní školství více než u jiných oblastí, když těžištěm jeho letité výstavby bylo právě teritorium slovenské. Nicméně mějme na paměti, a že z každého záporu lze vytěžit i leccos pozitivního, jak se rysuje například v redukčních příležitostech ke koncentraci vysokého a integraci středního školství.

Už jenom letmý pohled na to, co bylo a jest musí vyvolávat představu mimořádné obtížnosti úloh, které stačily vyvstat i rozsahem těch, které nás ještě čekají budou. Zvláště, když musí být řešeny v souběhu s řadou neurčitostí, jež jsou pro ně limitujícími. Týkají se otázek natolik zásadních, jakou je třeba provozní rozpracovávání sítě profesionálních kariér, formulace profesionálních profilů a jim odpovídajících vzdělanostních standardů, předstihově dostatečné zpřesnění diferencovaných požadavků na výkony ve studovaných oborech, jistoty v zabezpečení rekručních zdrojů, což ani zdaleka není všechno, co potřebujeme znát a neznáme.

Za těchto okolností nezbyvá, než se chovat vstřícně a spoléhat aspoň zčásti i na vlastní hypotézy. Nečekat, až někdo vymezí prostor, do něhož se jen vejdemo, přičemž zároveň riskujeme, že můžeme přijít v leccems zkrátka. Navíc *přibývá časem opatření, která mění realitu a zamýšlené řešení podvazují, komplikují, znesnadňují, brzdí, ne-li přímo vylučují.* Tak je zcela na místě, dokonce velenutné vstupovat aktivně do poznávacích procedur, podílet se na nich a přinášet i významnější vklady tvorby realizačních předloh. Takovou metodologii považujeme za oboustranně užitečnou i nutnou, a to nejen pro sebeposuzování. Zakládá potřebu rozborů objektivizovaných a tudíž nestranně kritických. Myslím, že ještě i v daný vývojový okamžik analýzy takového druhu scházejí. Není ani dokonce úplná deskripce toho, co máme, co se překrývá, co je balastní, bez čeho se obejít dá a bez čeho nikoliv, kde hledat nejprogresivnější prvky a kde retardující, jak a čím vymezit genofond hodný uchování... Bez vědy, myslím vskutku vědeckého poznání, nikoliv jen bez vědců, to opravdu nepůjde....

■ Posuzování výsledků

Jestliže voláme po zdůvodněnějších přístupech při mapování situace a příčin, jež ji přivodily, tj. vývoje a jeho důsledků, platí to tím více pro hledání pozitivních východisek ve směru modernějších horizontů a zejména odhadu toho, co nás čeká či potkat může za nimi, po jejich překonání. Jde o příliš závažné predikce, než aby se mohly stát obětí povrchních soudů. Prognostická sféra má vůbec málo společného se silovými faktory, stejně jako se slaboštvím nenazývat věci pravými jmény, v pravé chvíli, na pravých místech; zato tím vehementněji nárokuje střízlivost, věcnost, průkaznost.

Které determinanty tedy zjevně budou podmiňovat profesionální přípravu a tudíž limitují její perspektivní zakládání?

Rozhodující vliv tu nepochybně vzejde z míry, náplně, způsobu a poslušnosti *profesionalizace*. Chápeme ji jako sice regulovaný (místy tlumivě, místy akceleračně), ale na každý pád *objektivně se prosazující trend*, vyvolaný růstem složitosti zbraňových systémů na straně jedné a redukcemi všeobecných branných povinností na straně druhé. Diferenciace protichůdného vývoje sféry technické vůči okrajově zmíněným proměnám na sociální scéně jest natolik evidentní, že jiné, už

vůbec ne lepší její řešení nežli profesionalizační se ještě i s ohledem na další souvislosti ani nerýsuje. Berme to za neslevitelné faktum, jež nelze obejít a na něž nutno adekvátně reagovat.

Budeme si proto muset prvořadě vymezit onu profesionalizaci jako metu i proces, podstatu i jev, abychom pak návazně mohli obecně i konkretizovaně aplikovat pojem vojenského profesionála i jeho kategorizované podoby. Víme už teď, že půjde o dva stěžejní rysy - **práci za úplatu a vyšší výkonnostní úroveň**. Profesionalita znamená protekci odbornosti a ta je vždy provázána bohatou diferenciací, bez níž by odborník vlastně ani odborníkem nemohl být zván, natož aby jím doopravdy byl. Předpokládejme tak další prohloubení tendence přerodu profesního univerzála v profesního specialistu. Odtud vzejdou nároky dosud nezvyklého druhu i rozsahu jež se promítnou do rozšířené škály:

- profesionalizovaných funkcí,
- typů vojenských profesionálů,
- uplatnění civilistů,
- profesionálních profilů,
- služebních kariér,
- vzdělanostních standardů,
- rekručních zdrojů,
- náboru a výběru,
- způsobů profesionální přípravy.

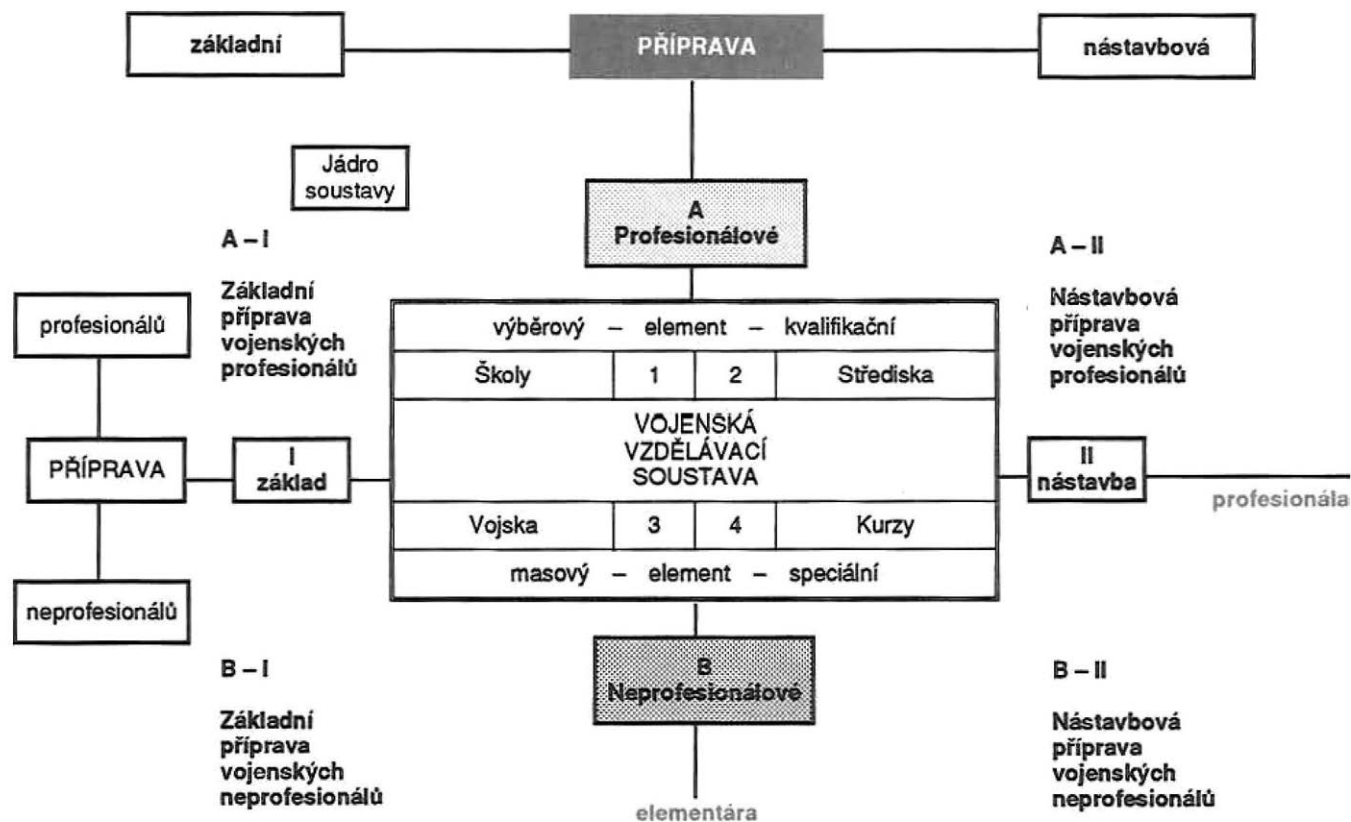
Stávající soustava vojenského školství není schopna svou heterogenitou, statickým uspořádáním a více méně stereotypním fungováním podobným diferenciacním nárokům vyhovět. Situační zvrat si vyžádá razantnější změny, které podstatně předurčí netoliko výslednou kvalitu přechodového procesu jako celku, ale svými důsledky přesáhnou jeho časové i prostorové hranice. Kdybychom je měli charakterizovat jen velice stručně, daly by se vtěsnat do lakonického hesla, podle něhož potřebujeme a musíme „**přejít od tradičního systému vojenského školství k pružné vojenské vzdělávací soustavě**“. Co to všechno přesně značí, obsahuje, předpokládá a přinese, už v heslech formulovat nejde, ale o daleko, široko - a hlubokosáhlých dopadech se pochybovat ani nesnažme.

Připojený náčrt proto berme za povšechný obraz, graficky zjednodušenou symboliku hrubého členění - viz **obr. 1**.

Bez dalšího komentáře z něj vyplyne, že za jádro soustavy se dá považovat **kvadrant A-I čili bazální příprava vojenských profesionálů**. O té pojednáváme prioritně i zde a dodejme, že její subsystém je rozvržen do čtyř sekvencí:

- vzdělávání ve vojenských školách,
- vzdělávání na školách civilních,
- vzdělávání v zahraničních vojenských institucích,
- vzdělávání mimoškolního.

Pojímáme je s rovnocennou významností, ale zároveň jako homogenní celek, v němž se prolínají a navzájem doplňují. Každá z nich by si zasloužila zvýraznění vlastní důležitosti, zvýraznění svého specifického místa a hlavně rekoncepční charakteristiku, leč zde podáme pouze **bodový nástin osnovní struktury vojenského školství**. Jeho žádoucí podoba by v žádném ohledu neměla být vyvo-



Obr. 1

zována z existujících zařízení, ani to plně nejde, nýbrž prvořadě z definovaných cílů profesionální přípravy, rozvrstvené do pěti úrovní:

- základní profesionální přípravy (pro poddůstojníky),
- střední profesionální přípravy (pro praporčíky),
- vysokoškolské profesionální přípravy (pro důstojníky),
- vrcholové profesionální přípravy (pro generály),
- nástavbové profesionální přípravy (určené pro další vzdělávání všech kategorií vojáků z profese ev. i civilních zaměstnanců, a to ve všech jeho organizačních formách).

Explicitně a doloženě však nutno stanovit, pro které funkce jsou jednotlivé úrovně přípravy nezbytné a využitelné. Je to záležitost profesiografická a vydala by na samostatné pojednání.

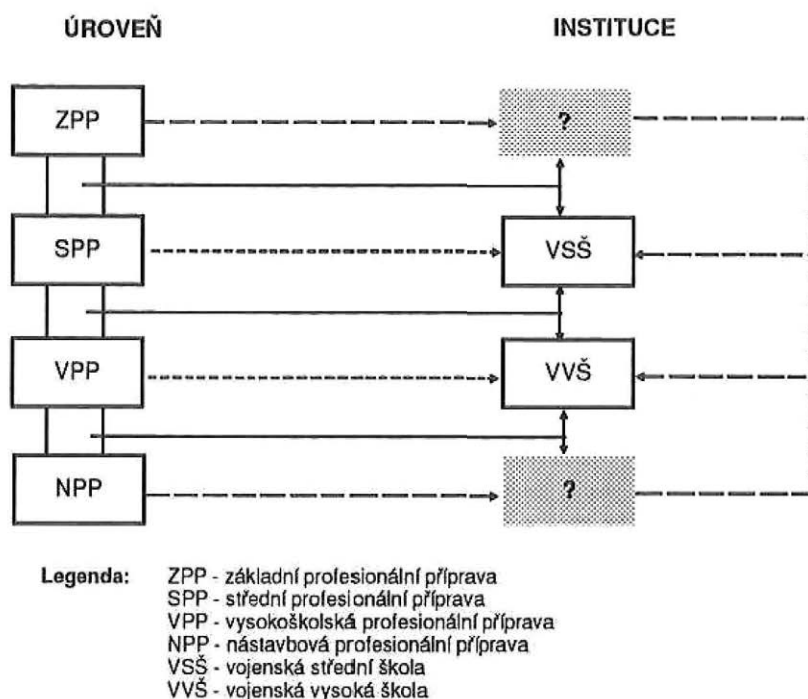
Souvisí to ostatně už se vzpomenutým protežováním cílů při koncipování i praktické orientaci profesionální přípravy. Napříště by se měly důsledně vyvozovat právě z nároků funkcí, pro něž se adeпти jejich obsazování mají školit. Budou-li sladěny v *oborových průřezech* (tj. *horizontálně*) i *po vývojové linii* (tj., *vertikálně*), vytvoří se naprosto přirozené šance kvalifikačního a specializačního růstu pro všechny stejné, aby se pak důsledně mohlo v uzlových bodech jejich kariéry prosadit jako jediné kritérium schopnosti a reálného výkonu, namísto dnes pořád převládajícího principu výsluhového, tzv. služebních let. Podmínkou tu však zůstává, aby ony cíle byly formulovány natolik hmatatelně, že se stanou měřitelnými a v hodnocení umožní minimalizovat subjektivismus, negativní i pozitivní.

Přesná definice cílů povede k přesnějšímu stanovení učiva, jimž se naplňují a rovněž zdůvodněné časové dotaci na jeho osvojení. Nikoliv tedy apriorní délka kurzu s periodickým rozvrhem normovaného počtu hodin, které jsou až sekundárně zaplňovány „nějakou látkou“, nýbrž primárně penzum této látky, jež musí být celé a prokazatelně zvládnuto: neboť frekventant se bez toho v praxi nemůže obejít.

■ Posuzování transformace

Už jen z náznu podaného musí být zřejmé, nakolik grandiózní úděl tu přivládáme. Pohrávání si s vizí administrativních zásahů okamžité účinnosti a definitivní platnosti je riskantní. Školství nesnáší tzv. císařské řezy. Vedou ostatně většinou spíše k potratům. A tak se ptejme raději předem, zda všechny ty oběti s bolestnými průvodními jevy budou za to stát, hrozí-li touto cestou přivést na svět mrtvé či zmrzačené dítě, když porod plodu, který necháme dozrát, může být hladký.

Chceme tím naznačit *procesuální* ráz obsahové, metodické, ale třeba jen organizační adaptace vzdělávacích systémů na změněné *cílové požadavky*. Taková je všeobecná dlouhodobá zkušenost, vysvětlitelná nejenom nepřetvořitelností potenciálu hlavních aktérů, tj. učitele a studenta. Nové krystalizuje vždy postupně kolem perspektivních zárodků, jež asimilují nej kvalifikovanější kapacity stávajících center. Diskontinuita je možná jenom na pozadí životné kontinuity, resp. v rámci kontinuální životnosti.



Obr. 2

Pro ni jsou v rámci našich souřadnic čili při úsilí o pružnou a výkonnou vojenskou vzdělávací soustavu, odpovídající dobovým nárokům na profesionální přípravu, kategoričnými hlavně dva imperativy:

1. vyšší efektivnost pedagogická - neboť žádné školení není účelem samo o sobě, ale musí sloužit potřebám praxe
2. vyšší efektivnost ekonomická - diktovaná nejen současně omezenějšími možnostmi této praxe plně své potřeby pokrývat.

Na jejich základě jsme schopni shrnout zásady, které výše uvedené příkazy reality umožní respektovat v jednotě prosazovaných myšlenek i prosazených skutečností:

- *Zásada pružnosti* celé soustavy i každého jejího elementu zvlášť (adaptabilita a samozdokonalovací schopnost),
- *zásada prostupnosti* čili studijní návaznosti jednotlivých substruktur,

- *zásada srovnatelnosti* získaného vzdělání i aprobační s analogickými obory v civilním sektoru i zahraničí,
- *zásada propojenosti* s profesionálním okolím a zařazením (vědním i společenským, domácím i zahraničním), kooperační i zpětně vazební provázanost s ním,
- *zásada vyváženosti* obsahově metodických složek přípravy (proporcionality mezi vzděláním všeobecným a odborným, teoretickým a praktickým, obligatorním a fakultativním...),
- *zásada užitelnosti*, tj. funkční účelovosti soustředěného zaměření na potřeby vymezené uzlovými body sítě profesionálních kariér,
- *zásada hospodárnosti* - dosahování maximálního efektu minimem vynaložených prostředků a sil; měřit práci časem a penězi, zvažovat předem pořizovací náklady možných výsledků resp. užítku, usilovat o aktivní ekonomiku a koncentraci kapacit,
- *zásada otevřenosti*, sledující rezervy pro vstřebávání nových prvků (např. možné rozšíření o přípravu velitelského sboru akceschopných záloh, doškolování civilních zaměstnanců, případně vliv na vzdělávání vojskové),
- *zásada vědeckosti*, podle níž musí být studijní obory odvozovány z oborů vědních a opřeny o výsledky vědeckého poznání, jež musí školy zároveň rozvíjet, zejména pak v disciplínách spojených se zajišťováním obrany státu.

Výčet zásad samozřejmě není úplný a uváděné pořadí nezvýrazňuje stupeň důležitosti. Každé z nich má nezastupitelné postavení a účast v transformačních procesech i provozu rutinním. Jejich společnou základní vlastností je, že se nedají uplatňovat jen zčásti či postupně. Od toho je zásada zásadou. Buď platí nebo ne a vede k cíli nebo se od něj vzdaluje.

■ Posuzování managementu

Počátkem i kulminací zamýšlené přestavby rezortního vzdělávacího systému je oblast jejího i jeho řízení. Dá se říci, že by mělo být přestavěno prvořadě. Budeme-li totiž předpokládat permanentní rekrutaci adeptů vojenských povolání do armády, spojenou vždy s úvodním zaškolením resp. vstupní aplikační přípravou, třeba se jistojistě hodně rychle zbavit stereotypů frontálního direktivismu. Navíc - s rozdílnou délkou onoho zácviku - *zmizí nepochybně i šablona klasického školního roku*. A to nemluvíme o vzdělávání mimoškolním. Pohyb tím získá na akceleraci, ale zároveň nesteriomélnosti.

V souvislosti s rozložením rekrutačních termínů (dosud vlastně pouze jeden a časovaný k začátku univerzálního školního roku) a různou délkou školení (vstupního i zdokonalovacího) se nepochybně prosadí sezónní výkyvy, což si vyžádá spíše klouzavé plánování a organizování než dosavadní skokové. Nový dynamismus pak nutně povede k větší decentralizaci řídicích praktik i kompetencí.

Vyšší stupně velení tak budou muset v rámci vojenské hierarchie delegovat maximální samostatnost a tím i většinu svých dosavadních pravomocí stupňům

nižším, přímo terénním článkům či školícím střediskům. Složitost je ovšem v tom, že pedagogické procesy musí probíhat jednotně, ač ne totožně. Chápeme jistě proč - u složek ozbrojeného typu tím zřetelněji. Aby tomu tak bylo, musí být zároveň jednotně řízeny a jednotu zaručí jenom řízení z centra. Proto každá decentralizace si současně vynucuje *přiměřenou centralizaci*, ovšem v daném případě naprosto nedirigisticky pojatou. Zvýrazní se tudíž převážně *koordinační roli*, avšak nikoliv stylizovanou prakticisticky. Koordinuje se tu jaksi ex ante, tzn. vytvářením normativního rámce a materiálních podmínek pro pozitivně stimulovanou aktivitu a progresivní rozvoj. Mělo by jít o vytváření prostoru k tvořivé práci, o registraci a transpozici požadavků na vzdělání (nikoliv prostou distribuci), zabezpečování finančních a jiných prostředků, personální politiku, koncepční, hlavně strategické plánování apod.

Takovéto postavení a z něj plynoucí odlišné poslání řídicích článků vojenského vzdělávání si vyžádá zřejmě taxativní vymezení takových rozhraní mezi tzv. vnějším a vnitřním řízením škol.

Poněvadž jde o polydimenzální záležitost, vázanou nejenom na spoustu proměnných v sobě samých, nýbrž i produkovaných postupným přerodem armády, přestavbou všeobecného školství a dalšími reformačními proudy české společnosti, nezbývá než orientovat se na m o d e l o v á n í jako jediné přemostění všech těchto determinant. Modelem tu samozřejmě nemyslíme prostou předlohu, koncept, ale instrument schopný akceptovat limitující faktory a promítat je do variant, z nichž pak lze volit optimum. Také nemyslíme jen model jediný, univerzální, ale jejich provázanou sérii případně paralely. Vedle makromodelu, který je předmětem vrcholového velení, tu budou muset být i mikromodely (každá škola svůj globální případně i své parciální) a snad ještě i mezizomodely (např. vysoké vojenské školství nebo příprava nejnižších profesionálů).

Rýsuje se tedy řízení jako hlavní článek i nástroj, zakládající novou kvalitu. Prvním krůčkem je stanovení jeho garančního sektoru, který původní zorný úhel, zachycující toliko vojenské školství, navíc jen tzv. střední a vysoké, *rozšíří na celou oblast vojenského vzdělávání*, minimálně však veškerou přípravu všech vojenských profesionálů, kvalifikační i specializační, vstupní, tj. úvodní i následnou v dalších etapách jejich služebních kariér. Druhým krůčkem pak musí být vzájemné propojení jednotlivých profesních polí tak, aby příprava odborníků byla naprosto racionální, bez duplicit a překrývek, s plným využitím všech kapacit, jež jsou k dispozici - a bez ohledu na jejich obhospodařovatele (šafáře, fořty), ať patří do školství, k vojskům či podpůrným zařízením - se souběžnou minimalizací těch, které jsou prokazatelným a postradatelným luxusem. Konečně třetím krůčkem - a to už je skoro pořádný krok - bude zajistit nové, více síťové nežli hierarchické vojenské vzdělávací soustavy dynamismus, který jí vložíme do vínku, a to pokud možno jako autoregultativum. Pak bude schopna pracovat nejenom ve stabilizovaných režimech, jako při dosavadním tradicionalismu, ale převážně režimech pružných, které si budoucnost bude nárokovat čím dále vehementněji.