

Plánování kariérového vzdělávání a výkonů vojenského školství

Řešení otázek spojených s plánováním kariérového vzdělávání a výkonů vojenského školství se v praxi jeví jako spojené nádoby, tj. systém, ve kterém je výsledný efekt vzájemně determinován. S hledáním odpovědi na uvedené téma se dostáváme dosud k široce diskutované a neuzavřené oblasti transformace vojenského školství, které bez precizace kariérového vzdělání nemůže být objektivně a efektivně uskutečněno.

* * *

Aktuální problém snižování početního stavu AČR vyvíjí tlak i na snižování počtů pedagogů a obslužného personálu škol. Paušální přístupy ke snižování se však dostávají do kolizní roviny s naplňováním cílového poslání vojenského školství. Filozofii, že když se sníží počet studentů, tak lze úměrně snížit počet pedagogů, nelze přijmout. Důvod je velice prozaický. **Příprava standardní aprobační vojenského profesionála není určována kvantitou studentů, ale standardně uznaným profilem studenta a obsahem jeho odborné přípravy,** která garantuje deklarovanou úroveň vzdělání. Právě proto diskuze na výše uvedené téma v teoretické rovině je velice aktuální.

Kardinální otázkou, kterou velení armády musí rozhodnout, je stanovení úrovně vzdělání pro profesní funkce a precizaci jednotlivých odborností, které hodlá v systému vojenského školství zabezpečovat (např. možnost volby klíče pro vzdělávání podle seznamu ČVO). Sekundárně s tím je nutné stanovit, co se očekává jako vstupní vzdělanostní úroveň uchazeče o vojenskou kariéru a následně k **tomu definovat systém rezortního profesního vzdělávání (kurzy)**, který je potřebný ke zvládnutí předurčené profese.

Při diskutování těchto kritérií se jistě objeví aspekt kvantity studentů, které armáda bude v jistém časovém horizontu potřebovat. Okamžitě se však objevuje další otázka, která signalizuje zvláštnosti a značná specifika potřeb armády z hlediska jejího výjimečného předurčení k vysoce specifickým činnostem, které nejsou nikde jinde rozvíjeny, než v systému vojenského školství.

Problém kvantity studentů nás však nutí hledat případná jiná řešení, tj. řešení efektivnější. Můžeme zde uplatnit řadu přístupů, ale jako jeden z nejvýhodnějších pro přijetí rozhodnutí lze doporučit analýzu nákladů a užitků, která je výrazně preferovaná pro rozhodování o projektech ve veřejném sektoru a je schopná předložit komplexní a objektivní faktografii postupů a soudů k přípravě rozhodnutí o tvorbě systému vzdělávání, ale i výkonů vojenského školství.

Pro ilustraci si dovoluji uvést její rozhodující kroky i s nástinem obsahového zaměření:

a) *Definovat poslání a cíle vojenského školství pro:*

- akreditované formy přípravy vojenských profesionálů,
- neakreditované formy - systém celoživotního vzdělávání (zákon o VŠ umožňuje obě formy realizovat na VŠ). V tomto smyslu nová branná legislativa značně zpochybňuje poslání vojenských středních škol.

b) *Posoudit alternativy řešení, v rámci kterých lze vzdělávání pro vojenské profesionály zajistit a dát odpovědi na otázky:*

- je schopen systém veřejných vysokých škol zabezpečit některý z požadovaných oborů,
- jak současný systém vojenského školství vyhovuje kariérovému vzdělávání,
- jak a kde lze uplatnit kombinaci uvedených systémů.

c) *Posoudit předpoklady řešení:*

- zde analyzovat zejména časové horizonty možných řešení v závislosti od posuzovaných alternativ řešení,
- provést komparaci profesní úrovně hodnocené alternativy řešení.

d) *Provést analýzu nákladů a užiteků podle jednotlivých alternativ řešení v platné struktuře pro posuzování nákladů a užiteků.*

Právě tato část doposud realizovaných analýz se jeví jako slabé místo, kde jsou zpravidla **přečehovány zejména hmotné náklady vyčíslované v korunách a nedoceňované užítiky nehmotného charakteru plynoucí z rozvoje vojensko-profesionálních návyků a dovedností.** Z uvedeného důvodu předkládám jisté přiblížení chápání hodnocené nákladovosti plynoucí z dosavadních zkušeností.

Při nákladové kalkulaci je nutné abstrahovat od nákladů na pořízení výcvikové techniky, která se k výcviku využívá. Technika jako taková není primárně předurčená jenom pro výcvik studentů, ale má z hlediska poslání útvaru i jiné předurčení - jde totiž o princip, resp. **efekt tzv. dvojího poslání** (viz obr.). Obdobně i řada nákladů např. na ubytování nebo na pedagogický proces, by měla být zvažována velice opatrně, a to v kontextu veřejných financí jako celku. Převedením některého studijního oboru do systému veřejného školství jsme ještě nepotvrdili efektivnost vzdělávání. Došlo jenom k přelití zdrojů z rozpočtu MO do rozpočtu ministerstva mládeže, školství a tělovýchovy (MŠMT). Právě tento moment otevírá prostor pro takové formování vojenského systému vzdělávání, který by byl schopen svým komplexem vzdělávacích aktivit tj. užiteků kompenzovat např. nižší počty studentů v základním systému vojenského vysokoškolského vzdělávání (např. zapojením se do systému vzdělávání veřejné správy).

Zde chci podtrhnout právě významnost existence pružného systému vzdělávání (**modulárního systému** se stejným společensko-vědním, ale i odborným základem), který je schopen realizovat mimo jiné celý komplex celoživotního-kariérového vzdělání vojenských profesionálů. Jde o vytvoření prostoru pro propojení teorie v rámci akreditovaných programů s účelovou profesní přípravou pro funkci (paragraf 60 zákona č. 111/99 Sb.). Dynamika vývoje ve všech oblastech vojenství potvrzuje, že dnes už není možné realizovat praktickou přípravu bez potřebného teoretického základu.

Závěrem k tomuto bodu lze poznamenat, že z hlediska objektivnosti posouzení je to nejdůležitější část analýzy, která je schopna odpovědět i na otázky nevyčíslitelné

Harmonogram nákladových ukazatelů ve vzdělávacích systémech MŠMT a MO

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center" colspan="2"><u>Výcvikový blok</u></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="2">dvojí poslání</td> </tr> </table>			<u>Výcvikový blok</u>		dvojí poslání																														
<u>Výcvikový blok</u>																																			
dvojí poslání																																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center"><u>Vědecko-výzkumný blok</u></td> </tr> </table>	<u>Vědecko-výzkumný blok</u>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center"><u>Vědecko-výzkumný blok</u></td> </tr> <tr> <td align="center">dvojí poslání</td> </tr> </table>	<u>Vědecko-výzkumný blok</u>	dvojí poslání																															
<u>Vědecko-výzkumný blok</u>																																			
<u>Vědecko-výzkumný blok</u>																																			
dvojí poslání																																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center">Finanční podpora</td> </tr> <tr> <td align="center">stipendium</td> </tr> <tr> <td align="center">Stravování</td> </tr> <tr> <td align="center">příspěvek</td> </tr> <tr> <td align="center">Ubytování</td> </tr> <tr> <td align="center">příspěvek</td> </tr> <tr> <td align="center">Pedagogický výkon</td> </tr> <tr> <td align="center">Akreditované formy výuky</td> </tr> <tr> <td align="center">plně hrazeno</td> </tr> <tr> <td align="center">MŠMT</td> </tr> </table>	Finanční podpora	stipendium	Stravování	příspěvek	Ubytování	příspěvek	Pedagogický výkon	Akreditované formy výuky	plně hrazeno	MŠMT	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center">Finanční podpora</td> </tr> <tr> <td align="center">plně hrazeno</td> </tr> <tr> <td align="center">Stravování</td> </tr> <tr> <td align="center">plně hrazeno</td> </tr> <tr> <td align="center">Ubytování</td> </tr> <tr> <td align="center">plně hrazeno</td> </tr> <tr> <td align="center">Pedagogický výkon</td> </tr> <tr> <td align="center">Specifická aplikovaná teorie a praxe</td> </tr> <tr> <td align="center">Akreditované formy výuky</td> </tr> <tr> <td align="center">plně hrazeno</td> </tr> </table>	Finanční podpora	plně hrazeno	Stravování	plně hrazeno	Ubytování	plně hrazeno	Pedagogický výkon	Specifická aplikovaná teorie a praxe	Akreditované formy výuky	plně hrazeno	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center">Finanční podpora</td> </tr> <tr> <td align="center">plně hrazeno</td> </tr> <tr> <td align="center">Stravování</td> </tr> <tr> <td align="center">plně hrazeno</td> </tr> <tr> <td align="center">Ubytování</td> </tr> <tr> <td align="center">plně hrazeno</td> </tr> <tr> <td align="center">Pedagogický výkon</td> </tr> <tr> <td align="center">Rezortní příprava:</td> </tr> <tr> <td align="center">– poddůstojníků</td> </tr> <tr> <td align="center">– praporčíků</td> </tr> <tr> <td align="center">– důstojníků</td> </tr> <tr> <td align="center">Neakreditované formy výuky (kurzy)</td> </tr> <tr> <td align="center">plně hrazeno</td> </tr> </table>	Finanční podpora	plně hrazeno	Stravování	plně hrazeno	Ubytování	plně hrazeno	Pedagogický výkon	Rezortní příprava:	– poddůstojníků	– praporčíků	– důstojníků	Neakreditované formy výuky (kurzy)	plně hrazeno
Finanční podpora																																			
stipendium																																			
Stravování																																			
příspěvek																																			
Ubytování																																			
příspěvek																																			
Pedagogický výkon																																			
Akreditované formy výuky																																			
plně hrazeno																																			
MŠMT																																			
Finanční podpora																																			
plně hrazeno																																			
Stravování																																			
plně hrazeno																																			
Ubytování																																			
plně hrazeno																																			
Pedagogický výkon																																			
Specifická aplikovaná teorie a praxe																																			
Akreditované formy výuky																																			
plně hrazeno																																			
Finanční podpora																																			
plně hrazeno																																			
Stravování																																			
plně hrazeno																																			
Ubytování																																			
plně hrazeno																																			
Pedagogický výkon																																			
Rezortní příprava:																																			
– poddůstojníků																																			
– praporčíků																																			
– důstojníků																																			
Neakreditované formy výuky (kurzy)																																			
plně hrazeno																																			
Zdroj krytí potřeb → veřejné finance státu																																			

peněžními ukazateli. Pro armádní sektor je to o to významnější, že se odkrývají právě specifika přípravy k vojenské profesi, kterou jiný systém než vojenský není schopen garantovat (sociální mikroklima, formování vojenské osobnosti, návyky a dovednosti atd.).

e) *Výběr alternativy řešení*

Zde se uskutečňuje volba, u které bud' oceníme přednosti vojenského systému, který garantuje přípravu vojenského profesionála, nebo obětujeme tyto přednosti na úkor možná zdánlivých úspor v rezortu na úseku primární přípravy uchazečů o vojenskou profesi. V obou případech přijatého rozhodnutí je ovšem nutné posoudit sekundární nákladovost postgraduálních resp. specializačních kurzů a jejich realizátorů z hlediska celospolečenského uznávání vydávaných certifikátů, např. jejich uznání v rámci systému vzdělávání pracovníků státní správy. Základem pro rozhodnutí by mělo být porovnání definovaného profilu vojenského profesionála s vymezením důležitosti vojenských složek přípravy v rámci komplexního formování osobnosti vojáka AČR.

Další důležitou podmínkou pro rozhodování pak bude potvrzení skutečnosti, zda armáda hodlá garantovat v rámci zavedeného systému vzdělávání a přípravy dvě kariéry, tj. pro vojenskou praxi a následně po uplynutí závazku také pro civilní kariéru.

Po diskuzi a precizaci naznačených otázek lze smysluplně uvažovat o transformaci vojenského školství, potažmo jeho redukce, která bude odpovídat poslání a cílům vojenského školství. Na základě praktických poznatků lze konstatovat, že vývoj ve veřejném vysokoškolském systému vyvíjí tlak nejenom na transparentnost obsahu vzdělávání, ale i na jistou efektivitu fungování. Reflexí toho je snížení počtu studijních programů a oborů, **rozšíření společně studovaných základů**, to jest eliminace značně rozdrobeného specializačního vzdělávání i ve vojenském školství. Jsou to ovšem jenom druhotné reakce vojenského vzdělávacího systému. Primární rozhodnutí musí vzejít po analýze výše uvedených přístupů od zřizovatele, tj. MO.

Po vyřešení těchto rozhodujících otázek, ze kterých bude rezultovat kolik studijních a jakých programů potřebuje armáda realizovat, lze diskutovat už o jednodušší kapitole transformace, kterou je výkonnost školství.

Výkonnost školství, jak už bylo v předchozí části deklarováno, nelze odvozovat od počtu studentů, ale realizovaných studijních programů a oborů. V rámci akreditovaných oborů jsou zpracovány vzdělávací standardy, které vymezují rozsah studia po předmětech a definují délku studia. Obsahová a personální úroveň přípravy podléhá akreditaci, čímž jsou garantovány i požadované výkony v rámci studijních programů. Obecně existuje v rámci vysokých škol konsenzus o průměrné pedagogické zátěži ve výuce, ale i o očekávaných vědeckých a prezentačních aktivitách pedagogů. Pro armádní praxi to znamená, že pokud bude chtít zajistit úspěšnost garantovaných oborů v rámci akreditace, musí se kalkulace, co se týče počtu pedagogů a obsluhového personálu, analogicky sladit s procesem realizovaným ve veřejném vysokoškolském systému. Menší počty studentů však otevírají jisté časové rezervy pedagogů ve vojenském školství právě k nabídce vzdělávacích aktivit v rámci celoživotního vzdělávání příslušníků ozbrojených sil, a tím umožňují reagovat na zmiňovaný paragraf 60 zákona č. 111/99 Sb. Pedagogický výkon neakreditované formy vzdělávání z hlediska rozsahu závisí od zadavatele, a proto v celkových objemech je lehce kalkulovatelný.

Při úvahách o výkonnosti vojenského školství je nutné vzít v patrnost specifiku, která je typická pro tento systém. Jedná se o vysokou míru individuální práce se studentem,

kteřá ve veřejném školství neexistuje. Zodpovědnost za úspěšnost studia je rozložená a není chápána jako ryze osobní záležitost studenta. Je to důsledek právě specifčnosti studovaných oborů, kde je student zejména vzhledem k přístupnosti k informacím, možnosti verifikace a komparace svých poznatků a přístupů v převážné míře odkázán na pedagoga.

Ve vojenském školství byl řadu let uplatňován jistý seznam výkonů podle předpisu Škol-1-1. K administrativnímu sledování a kalkulaci výkonů na vojenských školách lze metodický přístup už zmiňovaného předpisu využít. Osobně se však domnívám, že pokud vojenské školství má být schopno pružně reagovat na vývoj a potřeby (jak národní, tak i alianční), nelze rigorózně vypočítat výkony podle detailně vymezené administrativní šablony. V opačném případě by každý nový kurz nebo jiné vzdělávací aktivity musely být dotovány tabulkovými místy pro realizátory.

V souladu s dosavadními zkušenostmi a praxí lze doporučit jako východisko pro plánování výkonů škol ukazatel tzv. „tvrdých“ hodin výuky, které jsou stanoveny studijními akreditovanými, ale i neakreditovanými plány pro garantované obory.

Při hledání ukazatelů výkonnosti je nutné dodržet zásadu rovnosti přístupu a klíče kalkulace. Mezi katedrami, fakultami nebo školami ve vojenském vzdělávacím systému nemohou být rozdíly existující na platformě výjimek, zvláštností atd. Vysokoškolský zákon dává stejná práva a povinnosti všem. Pokud něco vybočuje ze standardního pojetí, je nutné pro toto hledat i jiné organizační formy uspořádání, a to uvnitř nebo mimo vysokoškolského systému vzdělávání.

Když v obecné rovině vyhodnotíme znázorněné schéma, můžeme dojít k těmto závěrům:

① Snížení zdrojové nákladovosti pedagogického procesu na straně MO se projeví zvýšením na straně MŠMT. Trend vývoje ve vzdělávání veřejné správy, zejména na úseku krizového managementu, je však opačný. Veřejná správa hodlá využívat specifické vzdělávací moduly garantované právě vojenským školstvím. Přesunutí specifické vojenské přípravy do systému neakreditované výuky je kosmetickou úpravou a neřeší nákladovost systému. Změny v bloku pedagogických výkonů se však v plném rozsahu negativně projeví ve vědecko-výzkumném bloku, tj. potenciálu armády, což může mít vliv na celkový vývoj AČR, ale taktéž může sekundárně znamenat právě nárůst nákladů v rezortu MO, za dodavatelsky realizované služby v uvedené oblasti. Z naznačených skutečností vyplývá, že úspory lze docílit ne změnou zavedeného systému, ale hledáním cest zvýšení jak samotných výkonů, tak i jejich kvality. To se však musí odvinout od definování poslání a možností výkonů, které lze realizovat v rámci zákona č. 111/99 Sb. a zbytkových výkonů, které je nutné realizovat v nižších formách přípravy, zejména pro poddůstojnický sbor AČR.

② Náklady na bloky, ubytování, stravování a finanční podpory zůstanou pro AČR stejné, i když se změní systémové zařazení studenta ke studiu, protože se jedná o kategorii vojáků z povolání - „čekatelů“.

③ Výchovný blok (i vědecko-výzkumný blok), je nutné definovat z hlediska principu „dvojitě poslání“. To znamená, že náklady na jejich provozování budou existovat, protože jejich primární poslání a předurčení nespočívá jenom v zabezpečení mírového výcviku a výchovy studentů, ba právě naopak. Vytváří totiž materiálně technickou, ale i personální základnu pro zvládnutí úkolů definovaných v dokumentech Bezpečnostní strategie ČR a Vojenská strategie ČR.