

K RACIONALIZACI PŘÍPRAVY VELITELŮ A ŠTÁBŮ

Vojenská praxe má určitou omezenost, zejména ve svých destruktivních projevech. Přesto je jediným objektivním zdrojem, kritériem pravdivosti a konečným cílem vojenské teorie. Vojenská teorie je na praxi závislá, ale současně i relativně samostatná. Proto může překonávat její omezenost. Navíc ji může i předbíhat. S těmito skutečnostmi se trvale setkáváme při plánování, organizování a v praktické přípravě velitelů a štábů.

Požadavky na přípravu velitelského sboru stále rostou, ale časové podmínky zůstávají přibližně stejné. Víme, že současné časové zdroje pro přípravu velitelů a štábů jsou vyčerpány. Její další zkvalitňování je možné pouze postupným zaváděním racionalizačních opatření vedoucích k zvýšení účinnosti jejich forem a metod, jakož i k vytvoření a uvolnění dalších časových rezerv.

Příprava velitelského sboru u útvarů a štábů má tyto zvláštní rysy:

a) předmětem jejího působení jsou velitelé a příslušníci štábů, u kterých nejde o zásadní kvalitativní změnu odborného profilu, ale o rozšiřování znalostí, prohlubování dovedností a upevňování návyků nebo o překonání názorů, teorií a zásad, které již ztratily svoji platnost;

b) její smysl se neomezuje na pouhé rozšíření znalostí a dovedností, ale i na schopnost tyto znalosti a dovednosti efektivně uplatnit v různých, často extrémních podmínkách;

c) sjednocuje dlouhodobé záměry v oblasti přípravy velitelů a štábů s řešením

aktuálních otázek výcviku a výchovy jednotek, útvarů a svazků a v souladu s tím je připravuje i pro plnění úlohy vychovatelů a učitelů svých podřízených;

d) je těsně spojena se světonázorovou a psychologickou přípravou. Ve srovnání s přípravou na školách a kursech zasahuje hlouběji do myšlení školeného velitele nebo pracovníka štábu a intenzivněji ovlivňuje jeho chování a postoje;

e) školený velitel nebo pracovník štábu je k osvojování nových poznatků, k prohlubování svých dovedností a upevňování návyků intenzivně motivován, a to v pozitivním i negativním smyslu. Zejména na něho působí skutečnost, že je nejenom posluchačem nebo příslušníkem cvičícího štábu apod., ale současně i funkcionářem trvale odpovědným za svěřený úsek práce, že tedy může a musí konfrontovat získané teoretické poznatky s praxí a své praktické zkušenosti zobecňovat;

f) školené kolektivy jsou z hlediska svých profesionálních zájmů i předchozí připravenosti často nesourodé. To klade mimořádné nároky na velitele a náčelníky, kteří přípravu velitelského sboru organizují, připravují i bezprostředně řídí.

Jak vidíme, účinná opatření ke zvyšování efektivnosti a kvality přípravy velitelů a štábů (nadále také „důstojníků“) budeme hledat především v dovedné aplikaci teorie moderní obecné pedagogiky a psychologie učení, ve vytváření odpovědného aktivního přístupu důstojníků k vlastnímu sebevzdělávání, v oblasti racionální volby tematiky a v zdokonalování organizačních forem přípravy.

Každá pedagogická teorie vychází z určité psychologické koncepce. Pro sovětské pedagogy se v padesátých letech tímto východiskem stala společensko-historická podmíněnost duševního vývoje člověka, kterou na základě leninské teorie odrazu objasnil Leontjev jako tzv. „interiozaci lidských činností“. Její další rozvinutí Galperinem a Talyzinovou vedlo ke vzniku pedagogické „teorie vytváření rozumových operací“. Podle této teorie probíhá proces učení v lidské psychice jako dynamický odraz předmětné činnosti, kterou chápeme jako ovládání materiálního předmětu, a to buď skutečného (příklad: řízení bojového vozidla) nebo zobrazeného (příklad: nácvik povelové techniky na plastickém stole). Výsledkem učení je psychologická stopa ve vědomí důstojníka nebo potlačení psychologické stopy vytvořené v minulosti, jde o přeškolení.

Psychická stopa může mít různý charakter. Může obrazy předmětnou nebo myšlenkovou lidskou činnost buď úplně, nebo pouze v určitých charakteristických momentech, „orientačních bodech“. Tak si člověk v procesu myšlení psychologickou stopu vždy znovu dotváří podle obecnějšího pravidla, které zvládl. Tohoto poznatku využíváme zejména při problémovém a programovém vyučování.

O charakteru psychologické stopy vytvářené v procesu učení rozhoduje především pedagogický záměr a schopnosti vyučujícího a vnímavost posluchače.

Přechod do předmětné činnosti k činnosti intelektuální je v procesu učení charakterizován různými parametry, především mírou obecnosti, mírou úplnosti a mírou osvojení.

Míra obecnosti vyjadřuje závislost možnosti uplatnit nabyté znalosti nebo dovednosti na různých podmínkách. Čím je závislost volnější, tím je míra obecnosti vyšší.

Míra obecnosti závisí na charakteru psychologické stopy. Jestliže tato stopa obrazy předmětnou nebo myšlenkovou lidskou činnost úplně, je míra obecnosti nízká. Člověk myslí nepružně a nedovede se přizpůsobovat různým podmínkám své činnosti. Naproti tomu znalosti a dovednosti opírající se o „orientační body“ a vhodná pravidla k dotváření psychologické stopy mají pro lidské myšlení a jednání širší platnost, tj. vykazují vyšší míru obecnosti.

Vysokou míru obecnosti znalostí a dovedností chceme dosahovat zejména v taktické a operační přípravě.

Při vyučování je vhodné efektivně **využívat názorné pomůcky**. Realizace této zásady však má i některá úskalí. **Učební schémata musí svým obsahem i grafickou úpravou soustředit pozornost důstojníků tak, aby napomáhala k vytváření požadovaných orientačních bodů v jejich psychice.** Mnoho současně vyvěšených schémat pozornost důstojníků rozptýluje. Totéž nastane v případech, kdy schémata obsahují nepodstatné podrobnosti nebo dokonce údaje, které s výkladem nesouvisí.

Má-li pomůcka účinně přispět k pochopení dynamického jevu, musí sama působit dynamicky. Např. při vysvětlování způsobu přechodu divize z pochodové do předbojové a v dalším do bojové sestavy není vhodné jako názornou pomůcku použít mapu se zakresleným rozhodnutím, protože obsahuje z hlediska pochopení podstaty problému podružné údaje a ihned ukazuje hotové řešení. Vhodnější je vyjít z jednoduchého schématu výchozí situace, které v průběhu výkladu postupně dotvářet. Dotváření může mít podobu kreslení na tabuli nebo postupného zobrazování situace pomocí promítacího přístroje.

Obdobně i při vyučování některých partii z teorie střelby je účelné opírat se o grafický názor postupně vytvářený v průběhu výkladu.

Názorná pomůcka, která zobrazuje problém po jeho vyřešení a s četnými podrobnostmi, je vhodná pro opakování osvojené látky. Pro výklad je nevhodná. V procesu osvojování si učební látky existuje hranice, od které názorné pomůcky nepodporují, ale brzdí další prohlubování znalostí.

Každou „předmětnou“ nebo „intelektuální“ činnost můžeme rozdělit na dílčí části, tzv. „operace“. Určitou činnost můžeme uskutečnit větším nebo menším počtem operací. V procesu prohlubování dovedností počet operací potřebných k jejímu uskutečnění klesá. Relativní pokles počtu operací nazýváme **mírou úplnosti**. Vysoké dovednosti a tedy i míry úplnosti je třeba dosahovat při přípravě podkladů pro rozhodnutí velitele při zpracování bojových dokumentů, obsluze bojové techniky apod.

Míra osvojení vyjadřuje stupeň automatickosti úkonů (fyzických a duševních).

Obecnost, základy úplnosti a počátky osvojení poznatků se vytvářejí především ve vojenských školách. V procesu přípravy velitelů a štábů se obecnost poznatků dotváří, úplnost se zvyšuje a rozšiřuje do

oblasti praktických realizačních opatření a osvojení poznatků se rozvíjí. Požadavek dosahování vysoké obecnosti se v tomto procesu projevuje zpravidla jen při nahrazování přezitých názorů, teorií a zásad novými.

Smyslem učení je vytvořit ve vědomí důstojníka ucelený, vnitřně propojený systém psychických stop. Jejich propojenost musí vhodným způsobem obkreslovat vztahy mezi jevy existujícími v obkreslovaném světě. Z tohoto postulátu sovětské pedagogické teorie plyne, že **izolovaný poznatek**,

nezapojený do systému znalostí a neověřený předchozími znalostmi a osobní zkušeností posluchače má malou hodnotu. Posluchač poznatek zvládne teprve tehdy, dovede-li jej prakticky použít. Jestliže např. důstojníka seznámíme sdělovacími metodami (výklad, seminář, ukázka) s bojovými možnostmi a způsoby použití baterie protitankových řízených střel aniž bychom v co nejkratší době poté jeho poznání upevnili metodou velitelského, skupinového nebo taktického cvičení, dosáhneme jen nepatrného výsledku.

Vytváření odpovědného aktivního přístupu důstojníků k vlastnímu sebevzdělávání

Rozhodujícím činitelem ve vyučovacím procesu je učitel a v podmínkách přípravy velitelského sboru velitel nebo náčelník. Nezbytnou podmínkou úspěšnosti této přípravy je aktivní přístup důstojníků k vlastnímu sebevzdělávání. Sebelepší učitel nic nesvede, nemá-li posluchač zájem probíranou látku zvládnout. Proto je třeba ve vědomí důstojníků trpělivě a cílevědomě vytvářet potřebu zdokonalovat se ve vojenském umění, v technických znalostech a dovednostech, jakož i ve znalostech a umění vést a učit podřízené. Vytváření této potřeby musí v různé formě prolínat celým životem vojenských kolektivů. Odpovědný vztah důstojníků k vlastnímu vzdělání nelze vytvořit jednou provždy. Je třeba jej stále posilovat a prohlubovat.

První podmínkou aktivity důstojníků je náročný pozorný individuální přístup jejich nadřízeného k výchově a světonázorové i odborné přípravě podřízených. Důstojníci nejsou stejní. Liší se svými znalostmi, zkušenostmi, schopnostmi, služebními problémy, které musí řešit, dosahovanými výsledky na svěřeném úseku práce, věkem a také svými perspektivami. V jednotlivých případech se mohou tyto rozdíly mezi důstojníky ještě zvětšovat v důsledku jejich postupného vysílání na postgraduální a funkční školení. **Proto není a ani v budoucnu nebude správné obecně stanovené cíle přípravy velitelského sboru na výcvikové nebo i delší období mechanicky přenášet na každého důstojníka. Naopak je vhodné, aby tyto cíle byly stanoveny individuálně.**

Potřebnou individualizaci cílů přípravy může nejlépe posoudit nadřízený velitel nebo náčelník. Pouhé direktivní uložení těchto cílů by však jen málo napomáhalo vytvářet ve vědomí důstojníků potřebu zdokonalovat se ve vojenském umění

a v ostatních návazných oborech. Proto je žádoucí, aby velitel nebo náčelník cíle přípravy jednotlivým důstojníkům (pokud je to možné) neukládal a místo toho je podněcoval, aby si vhodné individuální cíle zvolili sami. Zvolené cíle je účelné vhodným způsobem v rámci učební skupiny, útvaru nebo štábu publikovat a zaměřit podle nich i hodnocení důstojníků. Tak povede individualizace cílů přípravy k částečné individualizaci kritérií hodnocení jejich výsledků. Tento přístup nesnižuje závaznost obecně stanovených učebních cílů.

Druhou podmínkou aktivity důstojníků je podněcující působení veřejného mínění vojenského kolektivu. Je žádoucí, aby toto veřejné mínění neformálně a otevřeně hodnotilo výsledky přípravy každého důstojníka. Publikace individuálních cílů k tomu vytváří dobré předpoklady. Veřejné mínění však může působit povzbudivě i retardačně.

Nemůžeme očekávat, že vhodné sociální klima vznikne, bude se dodržovat a obnovovat automaticky nebo dokonce nezávisle na podmínkách, organizovanosti života a chodu služby u útvaru nebo štábu. Hlavní úlohu při jeho vytváření, udržování a obnovování mají velitelé a náčelníci. Budou ji plnit velitelskými metodami. Nemohou ji splnit bez přispění politického aparátu, stranických, svazáckých výborů a organizací.

Třetí podmínkou aktivity důstojníků je vysoká odborná úroveň a metodická dovednost učitele (velitele nebo náčelníka). Měl by mít takovou úroveň, aby si ho důstojníci neformálně vážili, aby obdivovali jeho erudici a pocítovali potřebu se mu vyrovnat.

Čtvrtou podmínkou aktivity důstojníků je dokonalá organizovanost, pro důstojní-

ky zřejmě cílevědomost a vysoká metodická úroveň vedení přípravy velitelů a štábů.

Významnou formou přípravy velitelského sboru, jejíž účinnost je především závislá na aktivním přístupu důstojníků k vlastnímu sebevzdělávání, je **samostatná příprava**.

Samostatná příprava má ve srovnání s ostatními formami přípravy tyto přednosti:

- a) lépe napomáhá k překonání nežádoucích individuálních rozdílů v připravenosti jednotlivých důstojníků,
- b) usnadňuje dosažení individuálních cílů přípravy,
- c) výchovně působí na důstojníky tím, že je učí samostatnosti při studiu,
- d) její obsahové zaměření můžeme podle potřeby operativněji upravit.

Samostatná příprava má i některé slabiny:

- a) menší kontrolovatelnost a tedy i větší závislost na odpovědnosti jednotlivých důstojníků za úroveň jejich kvalifikace,
- b) u méně vyspělých důstojníků nebezpečí menší obecnosti získávaných poznatků, pokud studovanou látku předem nepochopili,
- c) riziko nesprávného pochopení studijní literatury,
- d) často méně dokonalé zabezpečení pomůckami, technikou apod.,
- e) je-li předmětem samostatné přípravy prohlubování dovedností v ovládání

techniky, může nepřítomnost instruktora vést k chybným návykům.

Přednosti samostatné přípravy převažují nad jejími slabinami. Přesto se tato forma přípravy velitelského sboru prosazuje obtížně, protože důstojníci mívají obvykle před sebou jiné naléhavější úkoly.

Celospolečenský vývojový trend směřuje k posilování významu subjektivního faktoru a k rozvíjení osobnosti socialistického člověka. U příslušníků řady profesí začal proces postupného stírání pevné hranice mezi prací a neprací a v souvislosti s tím i proces kvalitativní přeměny obsahu a pojetí jejich volného času. Národním příkladem tohoto vývoje je rostoucí význam forem studia při zaměstnání, závodních škol práce, stranického, odborového a svazáckého školení apod. Tento trend je v ČSLA dosud institucionálně vyjádřen pouze závaznou samostatnou přípravou na semináře MLP.

Plnění perspektivního požadavku rozvoje osobnosti vytváří možnost uvolnění dalších časových rezerv pro vzdělávání velitelského sboru formou samostatné přípravy. Podmínkou přeměny uvedené možnosti ve skutečnost rovněž je, aby příslušníci velitelského sboru měli naléhavější vnitřní potřebu sebevzdělávání. Tato potřeba nevznikne spontánně. Její vytvoření cílevědomým, trpělivým a náročným vedením je však možné, jak ukázaly příklady přípravy učitelů na novou koncepci vyučování, přípravy důstojníků na semináře MLP apod.

Racionální volba tematiky

Účelnost volby tematiky spočívá v racionálním určení co, koho, v jaké posloupnosti a jakými metodami učit. Co a pro koho je postačující pouze pochopit, kde je třeba vytvořit dovednosti nebo dokonce pevné návyky.

Racionálně určit co učit v podstatě znamená stanovit co neučit. Povrchními úvahami, že „by bylo dobré zařadit do plánu ještě to neb ono“, nebo „ať tu přednášku vyslechnou ještě ti a ti, nemůže jim to škodit“ nelze připravenosti velitelského sboru prospět.

Vývoj vojenství vyvolává neúprosně stále větší požadavky na objem znalostí velitelů a štábů. Tyto požadavky nemůžeme stupňovat do nekonečna. Proto musí existovat i opačný, stejně neúprosný proces redukování probírané učební látky.

Představa, že všestranné připravenosti důstojníka můžeme dosáhnout během jednoho roku nebo dokonce během jednoho

výcvikového období, je na první pohled falešná. Přesto se u některých útvarů a štábů stává, že proces přípravy velitelského sboru tvoří v rámci plánovacího období tematicky uzavřený celek, který se v dalším období v podstatě opakuje se stejnými učebními cíli. Proto je na důsledné zvládnutí tematiky málo času.

Racionální volba tematiky spočívá i v respektování didaktických hledisek. Jde zejména o splnění požadavku **neučit důstojníky izolovaným poznatkům, ale plánovitě a s delší perspektivou obohacovat a přetvářet celý systém jejich znalostí, dovedností a návyků.**

Stálo by za úvahu stanovit pro jednotlivé stupně velení a specializace minimální znalosti, vytvořit střednědobé plány přípravy velitelského sboru a z nich s přihlédnutím ke kádrovým změnám a k aktuálním novým poznatkům odvozovat konkrétní obsah této přípravy v jednotlivých plánovacích obdobích.

Příprava velitelů a štábů má tyto organizační formy: velitelské shromáždění, velitelská příprava, metodická příprava, samostatná příprava a polní příprava.

Žádná organizační forma není bezobsažná. Každá organizační forma existuje jen jako organické spojení několika faktorů, mezi něž kromě typického tematického obsahu patří pro ni charakteristické učební cíle, vyučovací metody a složení učebních skupin.

Jednoznačné a přesné určení učebních cílů je výsledkem a zároveň i předpokladem cílevědomého přístupu velitelů a náčelníků k přípravě podřízených. Má podstatný vliv na volbu a konkrétní uplatňování vyučovacích metod. Bez přesně stanovených učebních cílů nemůžeme ani spolehlivě hodnotit dosažené výsledky. Proto je důležité přesně rozlišovat mezi požadavky pochopit, osvojit si znalosti, získat počáteční dovednost, prohloubit, upevnit, rozšířit resp. obnovit dovednost, vytvořit, upevnit nebo obnovit návyk apod.

Vyučování taktiky a operačního umění má kromě toho dvě protikladné, ale navzájem neoddělitelné stránky. První z nich spočívá v rozvíjení tvořivého taktického nebo operačního myšlení důstojníků jako jednotlivců, druhá ve vytváření a prohlubování mechanismu práce štábů. Z didaktického hlediska nemůžeme obě tyto stránky stejně dobře uplatňovat ve všech organizačních formách přípravy velitelského sboru. Např. metoda nazvaná skupinové cvičení, používaná při velitelské přípravě a při velitelských shromážděních, je vhodná k rozvíjení teoretického myšlení důstojníků. Její přínos pro zdokonalování mechanismu práce štábů je však malý nebo žádný. Naproti tomu metody typicky používané v polní přípravě, jako např. štábní nácvik, štábní cvičení nebo velitelsko-štábní cvičení navazují na dříve vytvořenou schopnost účastníků takticky nebo operačně myslet, další rozvoj tohoto myšlení výrazněji nepodporují, zato však vytvářejí nebo prohlubují mechanismus štábní práce. Je třeba, aby těmto skutečnostem odpovídaly i učební cíle.

Učební skupiny by svým složením měly maximálně odpovídat dělbě práce v procesu velení, vyjádřené i v racionální volbě tematiky. Ke splnění tohoto požadavku je nutné mít proměnlivé složení učebních skupin i v rámci jedné formy přípravy. Každý příslušník štábu divize má umět střílet z ručních a protitankových zbraní, řídit automobil a obrněný transportér, prakticky využívat tankovou rádiovou stanicí, ovládat přístroje pro měření radioaktivního zamoření, zakreslovat do mapy, orientovat se v terénu apod. Není však nutné, aby každý příslušník štábu divize ovládal taktiku divize a pluku nebo organizaci a zásady bojového použití vojsk nepřitele. K připravenosti štábu divize například nepřispěje, budou-li se pracovníci štábu, kteří odpovídají za evidenci a doplňování mužstva, poddůstojníků a důstojníků, učit taktiku divize a pluku namísto toho, aby se zdokonalovali v plnění svých povinností při obnovování narušené bojeschopnosti vojsk.

Rychlý vývoj vojensství vyžaduje připravovat důstojníky plánovitě a s dlouhodobou perspektivou na zvládnutí nové bojové techniky a z ní plynoucích změn ve způsobech bojového použití jednotek, útvarů a svazků. Tento požadavek zpravidla nemůžeme realizovat v rámci přípravy velitelů a štábů. Chybí odborně i metodicky připravení učitelé, učební výcviková základna a často i samotná nová technika. Tato skutečnost bude stále naléhavěji vyžadovat, abychom část přípravy velitelů a příslušníků štábů organizovali formou internátních přeškolovacích nebo zdokonalovacích kursů apod.

Racionalizace procesu přípravy velitelů a štábů je a nadále bude jediným prostředkem k odstraňování protikladu mezi trvale rostoucími nároky na připravenost velitelského sboru a objemem času, který můžeme pro tuto přípravu vyčlenit. Má-li být účinná, tj. má-li být skutečnou racionalizací, nemůže se omezovat na zdokonalování forem a metod přípravy. Nesmí opomíjet téměř žádnou z oblastí života a chodu služby útvarů a štábů a ve svých důsledcích se musí promítat i do formování světového názoru, postojů a potřeb velitelského sboru.