

K poslání a rozvoji politicko-odborné přípravy a zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků (cyklické průpravy) v rámci československé výchovně vzdělávací soustavy*)

Ing. PAVEL ERNST, CSc.
Institut průmyslové výchovy, Praha

V současné době je hodnocen dosavadní vývoj a jsou připravována opatření ke zdokonalení systému cyklické průpravy vedoucích pracovníků, budovaného na základě usnesení federální vlády ČSSR č. 42 z roku 1972. Uvažuje se i o změně jeho názvu. Také náš příspěvek vychází ze zkušeností, které byly získány při budování tohoto systému v resortech FMHTS a FMVS a z poznatků získaných při řešení odpovídajících výzkumných úkolů. Pokouší se formulovat poslání přípravy a zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků v organizacích, resp. v resortech, a ukázat na problémy a podmínky jeho realizace. Může tak sloužit jako podklad pro koncipování řízení dalšího rozvoje této oblasti výchovně vzdělávací soustavy i pro další teoretické úvahy o rozvoji a dělbě činností v jejím rámci.

Dokument ministerstva školství ČSR a SSR „Další rozvoj československé výchovně vzdělávací soustavy“ z roku 1976, schválený předsednictvem ÚV KSČ, zdůrazňuje mimo jiné potřebu organizace a řízení výchovně vzdělávací soustavy jako jednotného celku s účelnou návazností, rovnováhou a optimální vyvážeností mezi jejími články. Tato potřeba byla pocítována i v praxi zavádění a rozvoje systému cyklické průpravy v resortech FMHTS a FMVS. Vyplývá zejména ze snahy zvýšit efektivnost cyklické průpravy realizované v obou resortech, a tím i zájem účastníků o jejich organizaci.

Zvyšovat efektivnost resortní cyklické průpravy je ovšem třeba v oblasti, která je jí vlastní, kde plní nezastupitelné funkce. Proto je vyjasňování a zpřesňování a následující realizace poslání a funkcí systému cyklické průpravy v resortech a jeho návaznosti na ostatní výchov-

ně vzdělávací systémy, resp. subsystémy, trvalým a významným úkolem teorie a praxe.

Podle uvedeného dokumentu je cyklická průprava vedoucích pracovníků v organizacích „zaměřena na soustavné zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků prohlubováním znalosti marxismu-leninismu a ideově politické vyspělosti, zdokonalováním odborných znalostí a dovedností a působením na rozhodující osobní schopnosti a charakterové vlastnosti“.¹⁾

Přitom je cyklická průprava vedoucích pracovníků chápána jako součást výchovy a vzdělávání pracovníků v organizacích, jejímž posláním podle dokumentu je „zabezpečovat optimální soulad mezi připraveností pracovních sil v organizaci k co nejlepšímu plnění konkrétních pracovních úkolů a jejich sociální aktivitou“.²⁾

Takto vymezené poslání je podle našeho názoru ještě příliš obecné a nedovoluje odlišit specifiku poslání resortního systému cyklické průpravy (resp. cyklické průpravy vedoucích pracovníků prováděné v organizacích resortu) od jiných výchovně vzdělávacích systémů, které se na realizaci cyklické průpravy podílejí. Vždyť ty také přispívají k soustavnému zvyšování kvalifikace a jejich jednotlivých složek a stránek a pomáhají tak zabezpečovat soulad mezi připraveností vedoucích pracovníků k plnění jejich konkrétních pracovních úkolů a jejich sociální aktivitou. Platí to ostatně i o výchově a vzdělávání pracovníků v organizacích resortu vůbec.

Specifiku poslání a činnosti resortního systému cyklické průpravy je podle našeho názoru nutno hledat v tom, co nezabezpečují nebo nemohou zabezpečovat jiné výchovně vzdělávací systémy, v čem je tedy nezastupitelná. V první řadě to lze jednoznačně říci o praktické průpravě vedoucích pracovníků orientované na výkon konkrétní funkce, ať již jde o praktickou průpravu před vlastním výkonem funkce (např. ve formě stáže, rotace funkcí apod.), nebo v rámci vlastního výkonu funkce. Přitom jde o jednu z nejvýznamnějších a nejsilněji působících etap, resp. stránek cyklické průpravy.

Samozřejmě je možno namítnout, že i v jiných výchovně vzdělávacích systémech tvořících československou výchovně vzdělávací soustavu, které se podílejí na přípravě vedoucích pracovníků, se vyskytuje praktická průprava (praxe) jako součást jejich výchovně vzdělávacího procesu. Lze to konstatovat u školského systému (vysokých i středních škol) i u systému mimoškolního. Formy praktické průpravy má i systém politického vzdělávání.

V čem je tedy specifika praktické průpravy v resortním systému cyklické průpravy? Především v jejím rozsahu a významu. Tvoří v resortním systému cyklické průpravy na rozdíl od jiných výchovně vzděláva-

cích systémů těžiště, resp. jedno z těžišť průpravy vedoucích pracovníků. Dále v tom, že jde o praktickou přípravu, která je bezprostředně spjata s výkonem svěřené funkce a z ní vyplývajících činností a která je v tomto smyslu součástí výkonu dané funkce.³⁾

Vzhledem k tomu je praktická příprava v resortním systému cyklické přípravy prováděna v „režii“ organizace vedoucího pracovníka, je touto organizací také plánována, kontrolována a hodnocena.

Existuje ovšem také řešení, při kterém je škola institucionálně spjata s organizací (průmyslovým podnikem, sdružením). Jde o tzv. vysokoškolské učební závody, které jsou formou spojení výrobního závodu, resp. podniku se školou.⁴⁾ Studenti jsou dlouhodobě zapojeni do různých funkcí a činností v závodě. Přitom se odhalují jejich individuální možnosti a předpoklady a mohou být později také co nejefektivněji využiti. (Toto řešení není totožné s krátkodobou, převážně informativní praxí studentů k doplnění studia.)

Specifika praktické přípravy v rámci cyklické přípravy vedoucích pracovníků, kterou jsme se pokusili naznačit, není nahodilá. Vyplývá ze žádoucího celkového pojetí systému cyklické přípravy v resortu jako nástroje rozvoje jeho organizace a řízení, jako součásti této organizace a řízení. Resortní cyklická příprava vedoucích pracovníků nestojí, resp. by neměla stát vedle nebo mimo proces řízení resortu a jeho organizací, ale měla by prolínat celým tímto procesem. Je východiskem i završením (ve smyslu předpokladu jeho dalšího rozvoje) každé etapy jeho rozvoje.

Dále lze do poslání resortního systému cyklické přípravy zařadit přípravu aplikace teoretických poznatků, vědomostí a dovedností spojenou s využitím a rozvojem zkušeností, návyků, postojů, schopností a vlastností na podmínky resortu, VHJ, podniků, útvarů a opět příslušných funkcí. Samozřejmě nejde o jakoukoliv aplikaci. Vždyť opět i příprava ve školském systému zahrnuje aplikační části, i když obvykle v obecnější poloze. V resortním systému by proto mělo jít o aplikační funkci v návaznosti na školský systém i ostatní výchovně vzdělávací systémy. V tomto smyslu jde tedy o završení aplikační teoretické části přípravy vedoucích pracovníků.

Obě základní složky poslání resortního systému cyklické přípravy jsou spolu bezprostředně spjata. Není účinná praktická příprava bez odpovídajícího teoretického základu a naopak příprava vedoucího pracovníka pro výkon funkce není završena bez úspěšného absolvování vhodné praktické přípravy. To samozřejmě nevylučuje, že v obsahu té či oné formy nepřevažuje buď praktická, nebo teoreticko-aplikační složka přípravy. Formy cyklické přípravy vedoucích pracovníků v resortu tvoří systém, který komplexně zajišťuje potřeby přípravy vedou-

cích pracovníků a jejich skupin jen ve svém celku.

Současná teorie organizace a řízení v socialistických zemích dochází k závěru, že je potřebná profesionalizace řízení, nutná speciální příprava vedoucích pracovníků v socialistické ekonomice zároveň s prohlubováním účasti pracujících na řízení.⁵⁾ Profesionální příprava vedoucích pracovníků na vysokých školách, v ústředních institutech apod. by ale zřejmě zásadně neměnila potřebu naznačeného poslání resortního systému cyklické průpravy, zejména vzhledem k tomu, že by připravovala vedoucí pracovníky pro širší okruh funkcí převážně v oblasti národního hospodářství.

Obě hlavní části poslání resortního systému cyklické průpravy, aplikační teoretická průprava i praktická průprava mohou být realizovány buď v rámci přípravy na funkci (přípravný typ cyklické průpravy), nebo v rámci zdokonalování (zvyšování) kvalifikace ve funkci (inovační typ cyklické průpravy). V souladu s tím se mění jejich obsah, formy, metody i lektorské zabezpečení.

Souhrnně je tedy možno říci, že specifickým posláním resortního systému cyklické průpravy je aplikační teoretická průprava a praktická průprava (resp. výcvik) vedoucích pracovníků pro podmínky a potřeby resortu, jeho organizací a útvarů a konkrétních řídicích funkcí v návaznosti na průpravu vedoucích pracovníků v ostatních výchovně vzdělávacích systémech. Přitom musí jít o systémovou (komplexní, interdisciplinární) průpravu v souladu s charakterem problémů a úkolů řízení.

Poslání resortního systému cyklické průpravy je nutno odlišovat od úkolů a činností organizací jejich útvarů výchovy a vzdělávání pracujících při zabezpečování cyklické průpravy vedoucích pracovníků těchto organizací. I když těžiště jejich práce je v péči o vlastní resortní systém cyklické průpravy (resp. jeho subsystém v dané organizaci), zajišťují kromě toho i průpravu pracovníků v jiných výchovně vzdělávacích systémech, a to zejména ve školském systému. Jde zejména o plánování, kontrolu a materiální zabezpečení této průpravy. To ovšem platí v podstatě i o činnosti orgánů a institucí jiných výchovně vzdělávacích systémů, které také zabezpečují např. doplňkovou teoretickou a praktickou průpravu svých účastníků mimo vlastní výchovně vzdělávací zařízení.

Poslání systému cyklické průpravy v resortu a jeho organizacích, které jsme se pokusili naznačit, se výrazně liší od současného stavu a dosavadního vývoje výchovně vzdělávacího procesu v tomto systému. A to přesto, že se může zdát na první pohled zřejmé a srozumitelné.

Předně lze zjistit, že obsah, zejména převažující formy kursů, se do značné míry překrývá s obsahem výuky a výchovy ve školském systé-

mu, příp. systému politického vzdělávání. Opakují se zejména základní teoretické poznatky jednotlivých vědeckých disciplín. Nejde tedy o převážně aplikační charakter teoretické části průpravy.

Přítom úroveň a efektivnost výchovně vzdělávacího procesu v těchto formách je proti školskému systému nutně nižší, což je dáno zejména nahodilým výběrem lektorů, převážně externích, nemožností systematické práce s těmito lektory, nevhodnými a měnícími se učebnicemi, nedostatkem učebních pomůcek, různorodou, a to nahodilou strukturou účastníků a dalšími důvody.

Příčin uvedeného stavu je více a jsou objektivní i subjektivní. Obvykle se uvádí, že účastníci kursů většinou nemají základní poznatky a že je proto nutno seznámit je s nimi, aby bylo možno na nich budovat. A tak vzniká známý začarovaný kruh. Cyklická průprava v resortním systému není dostatečně orientována na aplikaci teoretických poznatků na reálné problémy řízení v organizacích a útvech. Vedoucí pracovníci ale neznají základní teoretické poznatky, které jsou základem aplikace. Proto je nutné je „učit“. Nezbyvá pak již čas na aplikační teoretickou a praktickou průpravu.

Dosavadní vývoj cyklické průpravy je do značné míry podporován i tím, že značná část vedoucích pracovníků nemá požadované vysokoškolské vzdělání, příp. středoškolské vzdělání vůbec, nebo nemá odpovídající vzdělání, nebo je absolvovala již před delší dobou.⁶⁾ A tento stav plnění kvalifikačních požadavků se u nových vedoucích pracovníků výrazně nemění.

Vzniká ovšem otázka, zda je společensky účelné řešení, při kterém resortní systém cyklické průpravy nahrazuje, a to s nižší efektivitou, jiné výchovně vzdělávací systémy a přitom neplní v dostatečné míře své poslání. Žádoucí by podle našeho názoru bylo řešení „náhrady“ chybějících kvalifikačních předpokladů ve spolupráci s příslušnými výchovně vzdělávacími systémy, zejména školským. Přítom by měly tyto výchovně vzdělávací systémy převzít odpovědnost (pedagogickou gesci) za náhradní formy, jejichž cíle a obsah odpovídají jejich poslání ve výchovně vzdělávací soustavě. Tím spíše, že v jejím novém pojetí je péče školského systému o absolventy jeho studia chápána jako celoživotní.

Realizace takového řešení by pochopitelně narazila na mnoho problémů, mimo jiné i na nedostatek pedagogických kapacit ve školách. Nicméně je lze považovat za progresivní vzhledem k tomu, že by přispělo i k užšímu spojení školského systému s potřebami a podmínkami praxe.

Problémy dosavadního vývoje cyklické průpravy jsou i problémy motivace, zejména účastníků. Získávají-li např. vedoucí pracovníci převážně základní teoretické poznatky bez přiměřené aplikace, nevidí

dostatečně účelnost forem cyklické průpravy pro svoji praktickou činnost. Cyklická průprava se jim pak stává nebo může stát formální osvětovou činností. Těžko pak od nich lze očekávat aktivní spolupráci s lektorem k dosahování pedagogických cílů a také při vytváření podmínek pro rozvoj cyklické průpravy v jejich organizacích a útvech, včetně účasti podřízených vedoucích pracovníků.

Problémy motivace vedoucích pracovníků souvisejí i s formálním uznáním úspěšného absolvování forem cyklické průpravy v resortním systému jako jednoho z kvalifikačních předpokladů pro výkon funkce, včetně jeho vyjádření v kvalifikačním katalogu, a zásadně ovšem s řešením problematiky hodnocení pracovníků.

Důsledná realizace poslání resortního systému cyklické průpravy vedoucích pracovníků si vyžádá postupné vytváření podmínek i v oblasti praktické průpravy. Předně jde o propracování otázek průpravy výkonem (řízením) řídicí funkce v procesu řízení, o výchovu stylem řízení apod.

Tento problém má ovšem dvě stránky. V systému cyklické průpravy a přípravy jeho rozvoje je možno plánovitě vytvářet zejména u příslušných vedoucích pracovníků metodické předpoklady pro správné chápání a využívání výchovy v procesu řízení. Není ale již možné (pouze v rámci systému cyklické průpravy) změnit styl, metody, nástroje a vztahy v procesu řízení.

To ale znamená, že může vzniknout rozpor mezi cílovým zaměřením a obsahem forem cyklické průpravy a mezi metodami, vztahy a stylem řízení. Cyklická průprava může být například orientována v souladu s vývojem vědy o řízení a směry rozvoje řízení na osvojení zásad a forem tvůrčího a koncepčního řízení. Praxe řízení však může setrvávat na převážně operativním, kampaňovitém a šablonovitém stylu řízení. Je pochopitelné, že silněji bude na vedoucí pracovníky působit v tomto případě praxe řízení spojená s příslušnou hmotnou i morální stimulací. Obsah cyklické průpravy, i když třeba účelně zaměřený a dobře osvojený účastníky, se jim pak může jevit jako „nepraktický“ a nevhodný.

Nepropracované a nedostatečně využívané jsou i institucionalizované formy praktické průpravy prováděné ve specializovaných výchovně vzdělávacích zařízeních. Problém jejich optimálního využívání však není stejně jako u jiných forem cyklické průpravy v kvantitě, v rozsahu jejich uplatňování v organizacích. Podstata řešení tohoto problému spočívá podle našeho názoru především v chápání souvislosti, návaznosti a kombinace forem průpravy odpovídajících potřebám dlouhodobého kvalifikačního rozvoje vedoucího pracovníka, v souladu s jeho komplexním hodnocením a individuálním plánem osobního rozvoje. Jde o koncepční a systémové pojetí forem cyklické průpravy.

Vymezení obsahu poslání cyklické průpravy vedoucích pracovníků v resortu a organizacích, byť i správným, problém nekončí. Stejně významné je i nalezení odpovídajícího postupu jeho realizace v procesu rozvoje cyklické průpravy. Rozhodující je přitom podle našeho názoru zejména správná volba a hodnocení východisek.

Mezi východiska koncipování rozvoje cyklické průpravy, v kterém se realizuje její poslání, lze zahrnout zejména:

- směry rozvoje československé výchovně vzdělávací soustavy;
- specifikum stanovení poslání a funkce systému cyklické průpravy vedoucích pracovníků v organizacích;
- vývoj pedagogické teorie;
- vývoj soustavy plánovitého řízení ekonomiky;
- úkoly a rozvoj řízení resortu a jeho organizací;
- úkoly a rozvoj kádrové a personální práce;
- vývoj teorie organizace a řízení.

Tato východiska ovšem neovlivňují směry rozvoje cyklické průpravy v resortech ve stejné míře a stejným směrem. Rozhodujícím kritériem pro posouzení jejich vlivu je především jejich vztah k funkci vedoucích pracovníků.

Základní funkcí, resp. posláním vedoucích pracovníků v resortech FMHTS a FMVS je řízení organizací těchto resortů a resortů jako celku v souladu se společenskými zájmy. O jaké resorty a organizace přitom jde? Jsou to hospodářské resorty a organizace, jejichž hlavní funkcí je funkce produkční.

Jinými slovy řečeno jde o řízení ekonomických (resp. sociálně ekonomických) systémů. Nejde tedy pouze obecně o vedení či řízení lidí, i když lidé, resp. pracovníci jsou hlavním výrobním činitelem.

V systému cyklické průpravy vedoucích pracovníků se musí vedoucí pracovníci (a kádrové rezervy) připravit právě pro výkon této konkrétní funkce a zdokonalovat se při jejím plnění. Hlavním východiskem při koncipování rozvoje systému cyklické průpravy v resortech nemůže proto být ani řízení ekonomiky jako celku, ani obecně teorie řízení, ale řízení hutnicko-strojírenského komplexu, řízení obou resortů, jeho stav a rozvoj (obdobně to platí i v jiných resortech).

Ze stavu a rozvoje řízení hutnicko-strojírenského komplexu je proto především nutno vyvozovat úkoly, cíle a obsahové zaměření cyklické průpravy v souladu s jejím posláním. Je to také předpoklad ke zvýšení efektivity cyklické průpravy, k zabezpečení jejího přínosu pro zvýšení úrovně a rozvoj řízení v obou resortech. Jen tak se také může stát konkrétním, uznávaným a nezbytným prostředkem při plnění úkolů a řešení problémů řízení v organizacích i na úrovni resortu.

Ostatní uvedená a neuvedená východiska řešení úkolu proto hodno-

tíme a využíváme z hlediska jejich vztahu k řízení hutnicko-strojírenského komplexu. To znamená zejména vzhledem k tomu, nakolik přispívají ke zvýšení jeho úrovně, k jeho rozvoji, ať již přímo, nebo prostřednictvím realizace poslání cyklické průpravy. Aplikace těchto východisek, která mají obecnou platnost i pro jiné resorty, je totiž dána právě specifikou řízení hutnicko-strojírenského komplexu.

Řízení hutnicko-strojírenského komplexu jako východisko řešení ovšem nechápeme pouze v jeho současné, operativní podobě. Jde především o dlouhodobý, koncepční rozvoj tohoto řízení spojený s vývojem vědeckých základů řízení a jejich aplikací. Tento přístup nepomíjí krátkodobé, operativní úkoly a problémy, ale chápe je a hodnotí z hlediska dlouhodobých záměrů a cílů.

Vědeckými základy řízení (v našem případě řízení hutnicko-strojírenského komplexu) rozumíme celý systém vědeckých poznatků o řízení. Tento systém nevytváří jen jedna věda, ale kromě vlastní teorie řízení i části dalších věd, resp. aspekty řízení v těchto vědách. Systém vědeckých poznatků o řízení bývá obvykle členěn na tři skupiny poznatků:

- a) metodologické základy řízení,
- b) vědy o konkrétních částech či prvcích řízení,
- c) věda o řízení socialistické ekonomiky.⁷⁾

Vědecké základy řízení nás ale, jak vyplývá z předchozího, nezajímají obecně, resp. z hlediska ekonomiky jako celku, ale opět z hlediska řízení hutnicko-strojírenského komplexu, tj. z hlediska jejich aplikace na toto řízení. A dále z hlediska specifického poslání a funkce resortního systému (subsystému) cyklické průpravy vedoucích pracovníků v rámci celkového systému výchovy a vzdělávání.

Vedoucí úlohu v řízení socialistické ekonomiky má komunistická strana. Uskutečňuje svoji vedoucí úlohu především prostřednictvím socialistického státu, který přitom vychází z hospodářské politiky strany a hospodářsko-politických směrnic strany. Státní řízení socialistické ekonomiky má hierarchickou strukturu. Jak uvádí Z. Mošna, „v takové struktuře řídí každý subjekt svůj objekt tím, že uskutečňuje vedení jeho dílčích systémů, vycházející přitom z cíle, který mu stanovil jeho subjekt vedení. Odvětvové ministerstvo řídí určité odvětví tím, že vede výrobní obory v souladu s cíli, jež mu stanovila vláda.“⁸⁾ Tento vztah mezi hospodářskou politikou strany a cíli, obsahem, formami a metodami státního řízení ekonomiky a v jeho rámci řízení hospodářských resortů a organizací je nutno respektovat i v pojetí východisek řešení rozvoje cyklické průpravy. To mimo jiné znamená, že bezprostředním východiskem pro něj nemůže být hospodářská politika strany, která má celospolečenskou platnost, ale plán a systém řízení obou resortů, v kterých

je tato politika aplikována na podmínky a potřeby hutnicko-strojírenského komplexu.

Při vlastní transformaci rozvoje řízení v rozvoj cyklické průpravy musíme vzít dále v úvahu východiska pedagogického charakteru, ať již jde o dosavadní vývoj cyklické průpravy a odpovídající zkušenosti a poznatky z vývoje československé výchovně vzdělávací soustavy, nebo o poznatky pedagogické teorie, opět s důrazem na jejich aplikaci v resortním systému cyklické průpravy.

Za základní přístup k řešení celé problematiky, tj. jak rozvoje řízení a jeho transformace, tak rozvoje cyklické průpravy vedoucích pracovníků, je v současné době považován cílově programový přístup.⁹⁾ Jeho aplikace by měla mimo jiné umožnit širší a důslednější uplatnění problémového přístupu při tvorbě obsahu cyklické průpravy. Hlavním přínosem by ale mělo být těsné, bezprostřední sepětí cyklické průpravy vedoucích pracovníků s úkoly a problémy praxe plánovitého řízení, které lze považovat za nezbytný předpoklad toho, aby se cyklická průprava stala významným nástrojem ke zvýšení úrovně a efektivity řízení resortu a jeho organizací a organickou součástí procesu řízení a jeho plánovitého rozvoje a bylo tak realizováno její poslání.

Pro realizaci poslání a funkcí resortního systému cyklické průpravy vedoucích pracovníků má klíčový význam jeho organizace, neboť pro ni vytváří podmínky v uspořádání vlastního systému. Organizace systému cyklické průpravy by přitom měla zabezpečovat především bezprostřední spojení cyklické průpravy v resortu s jeho řízením, o jehož významu jsme se již zmínili. To znamená zabezpečovat zejména tyto požadavky a úkoly:

- a) maximálně přiblížit podmínky výchovně vzdělávacího procesu podmínkám skutečné, resp. žádoucí činnosti vedoucích pracovníků, tj. řídicí praxi. Tento požadavek je obecně aktuální pro všechny výchovně vzdělávací systémy. Jeho aktuálnost v resortním systému cyklické průpravy je zesílena tím, že jeho posláním je v zásadě dokončit přípravu vedoucích pracovníků pro výkon jejich funkcí. Je pochopitelné, že je to možné jen s maximálním ohledem na podmínky, v kterých řídí své útvary a organizace, jinak řečeno aplikačním zaměřením průpravy, které předpokládá i odpovídající obsah i formy práce lektorů;
- b) spojit rozvoj cyklické průpravy s potřebami a úkoly organizace a řízení obou resortů. Také tento požadavek přirozeně vyplývá z úkolů a poslání resortního systému cyklické průpravy. Má-li sloužit ke zvýšení úrovně, k rozvoji řízení resortů, má-li být

nástrojem jejich řízení, musí i jeho rozvoj důsledně vycházet z potřeb rozvoje řízení resortů, z jeho úkolů v příslušném období;

- c) bezprostředně navázat rozvoj cyklické průpravy v resortním systému na činnost ústavů a organizací resortní, případně i mimoresortní vědeckovýzkumné základny. Jinak řečeno jde o realizaci požadavku na integraci řízení s vědou, na „zvědečtění“ řízení, a tedy i na zvědečtění přípravy k řízení. Zejména jde o návaznost na vědeckovýzkumnou a racionalizační činnost v oblasti organizace a řízení hutnicko-strojírenského komplexu;
- d) zabezpečit účelnou dělbu práce resortního systému cyklické průpravy s ostatními systémy výchovy a vzdělávání, které se podílejí na přípravě a zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků. Jde zejména o vymezení a realizaci účelné dělby práce se systémem politického vzdělávání, se školským systémem a systémem mimoškolního vzdělávání. Tento záměr je formulován pro celou československou výchovně vzdělávací soustavu. Vzhledem k poslání a úkolům resortního systému cyklické průpravy je pro něj mimořádně aktuální.

Má-li totiž dokončovat komplexní přípravu vedoucích pracovníků, musí v případě nedostatků a mezer v těch složkách kvalifikace, které mají poskytovat jiné systémy, hledat, popřípadě sám zabezpečovat „náhradní“ řešení. Dochází pak někdy k tomu, že neplní nebo nedostatečně plní své vlastní poslání a funkce.

Uvedené i případné další požadavky na rozvoj resortního systému cyklické průpravy je ovšem nutno uvažovat v jejich vzájemné souvislosti, systémově. Jejich realizace je možná ve více variantách institucionálního uspořádání, které by bylo třeba všestranně posoudit a ověřit.

Jaké hlavní závěry z nich lze vyvodit pro možné, resp. žádoucí řešení rozvoje resortního systému ve srovnání se současným stavem?

Předně proti současnému stavu, kdy výchovně vzdělávací proces probíhá do značné míry v restauračních a rekreačních prostorách s minimem didaktických prostředků, je třeba doplnit a modernizovat stav těchto prostředků spolu s vybudováním příslušných zařízení.

To ovšem je jen jedna stránka věci. Za správnou nelze totiž považovat z hlediska prvního záměru vžitou představu, že má-li VHJ nebo podnik vlastní výchovně vzdělávací zařízení vybavené tabulí, promítacím zařízením apod., tj. běžnými didaktickými pomůckami a technikou, je toto zařízení dostatečně vybaveno.

Vedoucí pracovník jednak pracuje s organizační a řídicí technikou, jednak řídí její využití. Z toho vyplývá, že výchovně vzdělávací zařízení, které se nechce vzdát splnění úkolu připravit vedoucího pracovníka pro výkon jeho funkce, musí být vybaveno nejen didaktickou, ale i při-

měřenou organizační a řídicí technikou, resp. musí zabezpečit osvojení její aplikace a využití i v jiných organizacích.

Tento závěr platí obecně. Jeho realizace by však měla být diferencovaná podle jednotlivých forem cyklické průpravy a funkcí vedoucích pracovníků, podle cílů, obsahového zaměření a metodického zaměření průpravy apod. Jiné budou např. potřeby individuální řízené průpravy, jiné potřeby průpravy řídicích týmů, lišit se pravděpodobně budou z tohoto hlediska i formy přípravného charakteru pro kádrové rezervy či začínající vedoucí pracovníky od forem inovačních (zvyšování kvalifikace ve funkci).

Další významný aspekt úkolu, přiblížit podmínky výchovně vzdělávacího procesu podmínkám řídicí činnosti, se týká charakteru této činnosti, vztahů, které při ní vznikají. Řídicí činnost probíhá v určitém hierarchickém systému vertikálně i horizontálně členěném. Jeho fungování zabezpečují řídicí týmy. Jednotliví vedoucí pracovníci nepracují izolovaně, ale v těsných vztazích s ostatními zabezpečují specifické dílčí funkce v řídicím systému a jeho řídicím týmu. Tyto funkce se vzájemně doplňují a jen ve svém celku umožňují cílevědomý, plánovitý chod řízeného systému.

Z charakteru řídicí činnosti vyplývá, že také příprava vedoucího pracovníka pro výkon jeho funkce (a také i jeho zdokonalování ve funkci) nemůže mít jen charakter individuální či hromadné přípravy, ale že zejména ve své finální etapě, kterou je průprava v resortním systému cyklické průpravy, by měla zabezpečovat i tuto týmovou, resp. skupinovou průpravu. Způsob a rozsah jejího uplatnění bude opět záviset na konkrétních případech, tj. na cílech, obsahu, typu i formách průpravy, na funkcích vedoucích pracovníků a jejich dosavadní průpravě apod.

Neméně důležitým předpokladem realizace prvního požadavku na rozvoj je i zvýšení významu a váhy praktické průpravy a přesunutí těžiště k aplikačnímu zaměření u teoretické složky průpravy v cílové a obsahové struktuře forem průpravy v resortním systému cyklické průpravy, tj. zabezpečení obsahové přestavby resortní cyklické průpravy.

Z druhého požadavku na další rozvoj vyplývá řada námětů a závěrů. Předně by bylo třeba navázat plánování rozvoje cyklické průpravy na plánování rozvoje organizace a řízení příslušného stupně řízení, organizace či útvaru. Tyto vazby by se měly týkat všech druhů plánů a všech časových horizontů a etap plánovacích prací, počínaje prognózou a koncepcí a konče prováděcím, popřípadě operativním plánem.

Problémem při realizaci tohoto závěru je dosavadní praxe v plánování rozvoje organizace a řízení. Také v této oblasti nejsou dosud systematicky vypracovány jednotlivé druhy plánů, které by byly organic-

kou součástí komplexních prognóz, koncepcí a hospodářských plánů organizací. Je tedy zatím nutno vycházet z různých dílčích programů a jiných dokumentů ke zdokonalování organizace a řízení a požadovat takové řešení tohoto problému, které by umožnilo systematický, plánovitý rozvoj obou oblastí.

Obdobně jako plánování cyklické průpravy vedoucích pracovníků by také rozhodování o cílech, obsahu, formách a metodách a materiálním zajištění cyklické průpravy, kontrola jejího průběhu, hodnocení její efektivnosti a její analýza měly vycházet z analýz, hodnocení a rozhodování o rozvoji organizace a řízení příslušné organizace či útvaru. V tomto směru se také plánování a řízení cyklické průpravy do značné míry liší od plánování a řízení výchovy a vzdělávání ostatních pracovníků v organizacích.

Předpokladem spojení rozvoje systému cyklické průpravy vedoucích pracovníků s potřebami a úkoly řízení je také těsná spolupráce útvarů výchovy a vzdělávání pracovníků, resp. kádrové a personální práce, s útvary organizace a techniky řízení, jakož i s vrcholným řízením vůbec.

Ze spojení cyklické průpravy s úkoly řízení lze dále vyvodit, že cílová a obsahová struktura cyklické průpravy a vůbec zaměření činnosti výchovně vzdělávacích zařízení v resortu by mělo odpovídat struktuře cílů, úkolů a prioritám jeho řízení. Přitom transformace cílů řízení v cíle pedagogické se musí stát záležitostí multidiscipinárně složených týmů (odborníků a praktiků z oblastí řízení a teorie i praxe výchovy vedoucích pracovníků atp.).

Úkolem systému cyklické průpravy je zabezpečit komplexní, tj. politickou a odbornou průpravu vedoucích pracovníků. Na realizaci tohoto úkolu se podílí v souladu se svým posláním několik výchovně vzdělávacích systémů. Problémem je, že místo a funkce těchto systémů, resp. subsystémů, v československé výchovně vzdělávací soustavě nejsou dostatečně propracovány. Není proto propracována a realizována ani účelná dělba práce mezi nimi.

Tento problém není pochopitelně možno vyřešit pouze v rámci resortního subsystému cyklické průpravy, jeho silami. Aby však bylo možno uvažovat o jeho dalším rozvoji, je nutno alespoň rámcově vymezit pracovní koncept jeho poslání a funkcí. Splnění tohoto úkolu přitom samo předpokládá vymezení vztahů resortního subsystému cyklické průpravy k ostatním výchovně vzdělávacím systémům, které se podílejí na cyklické průpravě. A to opět předpokládá alespoň pracovní vymezení poslání těchto ostatních systémů v rámci celkového systému cyklické průpravy. Pokud se týká školského systému, již jsme se zmínili o tom, že vycházíme z toho, že těžiště jeho poslání v systému cyklické

průpravy vidíme v základní, obecně teoretické průpravě k řízení. V menší míře pak v aplikační teoretické průpravě a v praktické průpravě. Průprava ve školském systému přitom zahrnuje politickou i odbornou složku průpravy v jejich dialektické jednotě.

Významné místo v systému cyklické průpravy má systém politické výchovy a vzdělávání. Domníváme se, že by je bylo možno vymezit jednak jako dokončení základní teoretické politické průpravy v návaznosti na působení školského systému. Působení systému politické výchovy zahrnuje zřejmě i aplikační teoretickou a praktickou politickou průpravu, aniž ji vzhledem k celému komplexu potřeb a úkolů řízení organizací a útvarů vyčerpává.

Specifický je charakter činnosti mimoškolního systému výchovy a vzdělávání. Je zaměřen na vybrané oblasti a problémy a má tak převážně doplňkovou funkci v systému cyklické průpravy vedoucích pracovníků.

Z naznačeného vymezení poslání výchovně vzdělávacích systémů v cyklické průpravě vyplývá i místo resortního systému cyklické průpravy a vztahy k těmto systémům. Těžiště jeho činnosti by mělo být v komplexní aplikační teoretické a praktické průpravě, v návaznosti zejména na školský systém a systém politické výchovy. V teoretické i praktické průpravě by přitom mělo jít o jednotu politické a odborné složky průpravy.

K zabezpečení účelné dělby práce mezi výchovně vzdělávacími systémy při plnění úkolů cyklické průpravy pochopitelně nestačí propracování jejich poslání a působnosti, které z tohoto hlediska mají nebo by měly mít. Nezbytné jsou předně odpovídající změny v jejich organizaci a vytvoření podmínek k realizaci těchto změn.

Dalším předpokladem realizace účelné dělby práce je koordinace při vypracovávání plánů, programů a koncepcí činnosti z hlediska cílů a úkolů cyklické průpravy. Žádoucí je dále součinnost při vlastním řízení výchovně vzdělávací činnosti a její přípravě, při využívání výchovně vzdělávacích zařízení, při výběru lektorů, při kontrole průběhu a při hodnocení efektivnosti cyklické průpravy apod.

Druhý požadavek na další rozvoj ukazuje na nezbytnost spojení rozvoje systému cyklické průpravy s potřebami a úkoly rozvoje organizace a řízení obou resortů. Rozvoj organizace a řízení je zabezpečován činnostmi jednak resortní vědeckovýzkumné základny, jednak činnostmi účelových organizací resortu.

Potřeba této těsné návaznosti je zdůrazněna zvláště specifikou poslání resortního systému cyklické průpravy. Aplikační teoretickou průpravu a praktickou průpravu je možno připravovat a provádět jen na základě znalostí podmínek a potřeb konkrétních organizací a útvarů,

jen na základě systémové analýzy těchto podmínek. Bez této znalosti opřené o analýzu je možno provádět jen výuku obecných základů řízení, ekonomiky, psychologie apod. tak jako ve školském systému a tak, jako je tomu do značné míry i v dosavadních kursech cyklické průpravy,

Pochopitelně nejde o jakoukoli znalost podmínek a potřeb organizací a útvarů. Nestací tedy ani výběr lektora z řad pracovníků příslušné organizace. Nutné je hluboké poznání vyplývající ze systémové analýzy (kterou by musel provést, resp. ji mít k dispozici a osvojit si ji i pracovník — lektor — dané organizace), jejímž výsledkem jsou návrhy na zdokonalení a rozvoj organizace a řízení a s tím spojené nároky na zvýšení kvalifikace příslušných vedoucích pracovníků.

Takovou systémovou analýzu nemůže ovšem provést jeden pracovník-lektor a nelze ji obvykle zajistit ani vlastními silami organizace. Zde je proto spolupráce s resortní vědeckovýzkumnou základnou a účelovými organizacemi (popřípadě i mimoresortními) nezbytná.

Zatím návaznost v naznačeném směru v podstatě neexistuje, což se nemůže neprojevit v zaměření a efektivnosti uskutečňovaných forem cyklické průpravy.

Zkušenosti ukazují, že se těsná návaznost a koordinace činností velmi obtížně dosahuje mimo rámec organizace. Proto (kromě jiných důvodů) tendence v organizaci a organizování vedou k integraci vědeckých a výrobních organizací. Vzniká proto otázka vhodné institucionalizace uvedených vazeb a souvislostí i v oblasti průpravy vedoucích pracovníků, resp. výchovy a vzdělávání pracovníků vůbec.

*) V článku používáme dále termínu „cyklická průprava“, i když se uvažuje o jeho změně. Příslušné usnesení je totiž platné a rozhodující nejsou pojmenování, ale úkoly a problémy.

¹⁾ Cit. dokument, s. 100.

²⁾ Tamtéž.

³⁾ Také v přípravě kádrových rezerv jde o praktickou přípravu zaměřenou na výkon určité funkce v dané organizaci, i když ve vlastním slova smyslu ještě není součástí výkonu této funkce.

⁴⁾ Viz Matalin, A.: *Studenčeskij cech zavoda*. Izvestija, 22. 9. 1978, podle Věda a technika v zahraničí, 19, 1978, s. 9.

⁵⁾ Viz např. *Náměry na zdokonalení systému plánovitěho řízení strojírenství pro období 7. pětiletky*. Praha, VÚSTE, říjen 1977, s. 98.

⁶⁾ Viz *Rozvoj systému cyklické průpravy vedoucích pracovníků III. a IV. okruhu v resortech FMHTS a FMVS do roku 1990*. Výzkumná zpráva, IPV, část I 3, 1978

⁷⁾ Viz např. *Řízení socialistických průmyslových sdružení a podniků*, Svoboda 1975, s. 524; Mošna, Z.: *Vědecké řízení socialistické ekonomiky*. Svoboda 1977, s. 189 a 190.

⁸⁾ Viz Mošna, Z.: cit. práce, s. 51 a 52.

⁹⁾ Jak je ukázáno ve stati J. Kempného, cílově programový přístup, cílově programové plánování a řízení a cílové programy by se měly prosazovat stejně jako v jiných zemích RVHP na všech řídicích stupních. Viz *Úloha vědeckého řízení při výstavbě rozvinuté socialistické společnosti*. Nová mysl, 11, 1978, s. 13 a další.

О назначении и реализации циклической подготовки руководящих работников в рамках чехословацкой воспитательно-образовательной системы

После завершения зачаточного периода создания и организационного укрепления системы циклической подготовки руководящих работников в экономических ведомствах нашего народного хозяйства возникает задача существенного повышения эффективности этой подготовки. Автор доказывает, что одной из основных предпосылок выполнения этой задачи является дальнейшее разъяснение и последовательная реализация специфического назначения циклической подготовки руководящих работников в рамках чехословацкой воспитательно-образовательной системы согласно директивам документа министерств просвещения ЧСР и ССР «Дальнейшее развитие чехословацкой воспитательно-образовательной системы» от 1976 г.

Специфичность назначения системы циклической подготовки по отдельным ведомствам проявляется как в формах прак-

тической подготовки, так и в теоретической подготовке прикладного характера. Оба эти взаимосвязанные компоненты циклической подготовки ориентируются на обеспечение потребностей успешного выполнения соответствующих функций управления и исходят из целей и содержания подготовки руководящих работников в смежных воспитательно-образовательных системах. Протекающая реализация форм циклической подготовки в значительной мере отклоняется от этой концепции назначения, что приводит к понижению интереса участников и ослаблению организации.

Обсуждаемое в статье назначение ведомственной системы циклической подготовки связано с концепцией этой системы как составной части и орудия развития управления хозяйственных (экономических) ведомств и их организаций.

PAVEL ERNST

A CONTRIBUTION TO CLARIFYING AND REALIZING THE TASK OF CYCLICAL TRAINING OF EXECUTIVES WITHIN THE FRAMEWORK OF THE CZECHOSLOVAK EDUCATIONAL SYSTEM

After the initial period of construction and organizational consolidation of the system of cyclical training of executives in the economic departments of our national economy the task has arisen of substantially increasing the effectiveness of this training. The author shows that one of the main pre-requisites for the fulfillment of this task is further clarification and consistent realization of the specific mission of cyclical training of executives within the framework of the Czechoslovak educational system, in accordance with the intentions expressed in the document of the Ministry of Education of the Czech Socialist Republic and that of the Slovak Socialist Republic entitled "Further Development of the Czechoslovak Educational System" of 1976.

The specific nature of the mission of the cyclical training system in the departments is seen in various forms of practical training on the

one hand, and in theoretical training of an applied character on the other hand. Both these mutually linked components of cyclical training are oriented in such a way as to meet the requirements of successful performance of the respective executive functions, and they proceed from the aims and content of the executives' training in inter-related educational systems. So far the existing forms of cyclical training have, to a considerable extent, failed to fulfil thus conceived mission, which leads to diminishing the interest of the participants and their organizations.

The mission of the departmental system of cyclical training referred to in this article is linked with the conception of this system as being a part of, and an instrument for, the development of management of economic departments and their organizations.