

# ***Řízení změn, kvalita a efektivnost v oblasti školství***

Doc. Ing. Antonín Malach, CSc., Masarykova univerzita v Brně

## **Anotace**

*Ve svém příspěvku si všímám pohledu na kvalitu v širších dimenzích. Dotknu se z tohoto hlediska změn, realizovaných v oblasti řízení vzdělávání v posledních letech i právě probíhajících změn v souvislosti s přípravou nového školského zákona, reformou veřejné správy a evropskou integrací.*

## **1 Rozvoj a změna**

Aby se člověk, obec, region, svět mohl rozvíjet, dochází ke změnám. Rozvoj je tedy spjat se změnou. Změna je provázena proměnou kvality. **Kvalita** je pak jedna z významných podmínek pozitivního rozvoje v budoucnosti. V poslední době se nám zdá, že změn je už příliš mnoho a že mnohdy nepřinášejí ve svých důsledcích očekávanou vyšší kvalitu. Aby se předešlo špatným změnám, aby se alespoň eliminovaly hrubé chyby a vyloučily se zbytečné náklady, vznikla teoretická disciplína: *řízení změn*. Zabývá se hlavně úspěšností změn. Mezi podstatné podmínky úspěšnosti změn patří dvě: přínos, účelnost změny a přesvědčení lidí, kterých se to týká o prospěšnosti chystané změny.

Ve vývoji myšlení lidstvo dospívá k tomu, že **nejpodstatnějším faktorem není již finanční kapitál, suroviny či technika, ale lidský potenciál**. Vyjadřuje se to různým způsobem, v ekonomice např: „Klíčem k produktivitě jsou lidé“ (Peters a Waterman). V této souvislosti se stále častěji mluví o vzdělanostní společnosti. Devadesátá léta byla svědkem nástupu konceptu učící se organizace (Senge). V tomto typu organizace je učení chápáno jako nepřetržitý proces a týká se každého zaměstnance.

Nárůst „znalostních pracovníků“, jak říká Peter Drucker je dnes velmi ceněnou výhodou. V turbulentním prostředí ještě nikdy nemělo takový význam mít správné lidi na správných místech a udržet si je, motivovat je a rozvíjet jejich dovednosti. Nakonec bylo shledáno, že rozvíjet potenciál jednotlivců je lidskou touhou (Argyris). **Kdo ve společnosti se v otázkách výchovy, motivace a rozvoje lidských zdrojů**

**spolu s psychology a sociology lépe vyzná než pedagog?** Mnohé bylo vykonáno. Vzdělávání se stalo vládní prioritou. Do vzdělání jdou jisté prostředky zejména na internetizaci a platy). Stále však učitelé jako čtvrtmilionová profese, tedy jedna z nejsilnějších, nedokáže energičtěji prosadit některé požadavky. Nedovede např. zabránit brakovým filmům v televizi, které jdou proti výchovným snahám.

Dá se říct, že učitelé svými přístupy, které se označují jako plnění poslání, eliminovali i nepromyšlené změny minulých let. Tak se může přihodit, že se snažíme, pachtíme za plněním povinností, šetříme a mezitím dojde ke změně, k událostem, které nás přinejmenším rozladí. Protože z nedávno minulých úspěchů a chyb se můžeme poučit, všimneme si uplynulých změn ve školství blíže.

## **2 Poznatky z provedených změn ve školství**

Uvedené poznatky vycházejí hlavně z výzkumů, na nichž autor participoval. Jedná se např. o témata: Rozvoj státní správy a samosprávy ve školství ČR (rezortní výzkum MŠMT 1993), Obnova čs. vzdělávací soustavy (PHARE 1994), Analýza vývoje školství v jihomoravském regionu (rezortní výzkum MŠMT 1995), Rozhodovací procesy v řízení školství OECD (1995), Analýza a srovnání činnosti školských úřadů a návrh systému státní správy a samosprávy ve školství (MŠMT 1996), Současný stav a perspektivy rozvoje řízení školství ČR (1997), Funkce školy v obci a v regionu (1998), Evropská integrace a vzdělávání (1997–2000). Zdrojem informací a úvah byly také konference a zahraniční kurzy školského managementu v Dánsku, v Holandsku a školení inspektorů ve SRN. Podněty byly čerpány také z odborných mezinárodních konferencí např. v Oslo, Tromso, Tallinnu a Budapešti i z domácích konferencí: Systém řízení školství na přelomu tisíciletí v Brně (1997), Vstup do Evropské unie a řízení školství (1998, 1999, 2000), Obec a škola ve Strážnici (1998, 1999).

Díváme-li se s odstupem času na to, co porevoluční první vlna změn přinesla, pak oceňujeme především úspěšná opatření, např. v personální oblasti. Do základních školských zákonů pronikly výrazné úpravy, které posílily autonomii škol, otevřely prostor alternativním pedagogickým směrům a soukromým školám. Zvýšila se samostatnost a odpovědnost učitele, změnil se obsah vzdělávání, zejména v humanitních předmětech a v jazykové přípravě. Uplatňuje se tzv. evropská dimenze ve výuce.

Došlo také k řadě překotných opatření, která přinesla řadu problémů. Je to např. zrušení krajského stupně včetně pedagogicko-psychologických institucí, rozdělení a znovunavrácení gesce středních odborných učilišť z Ministerstva hospodářství na MŠMT nebo extrémně benevolentní povolování středních škol, které se nyní napravuje jejich tzv. optimalizací.

## Fáze transformace, jejich obsahová náplň a časový průběh

období	faktory	
do 1989	socialistické zřízení	
1990–1994	sociálně ekonomické přeměny	
1995–1998	posouzení pětiletého vývoje experti OECD	<b>korekce a vyvážení porevolučních změn:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vznik pedagogických center</li> <li>• optimalizace sítě středních škol</li> <li>• návrat středních odborných učiliš pod min. školství</li> </ul> 1. právní subjektivita škol – jako možnost
1999–2000	Příprava a realizace změny územního zřízení- vznik 14 krajů reforma veřejné správy předvstupní strategie EU	<b>příprava reforem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zákona o vzdělávání</li> <li>• zákona o ústavní a ochranné péči</li> <li>• zákona o sportu a tělovýchově</li> <li>• Projekt učitel</li> <li>• Projekt České vzdělání a Evropa</li> <li>• Projekt odborného vzdělávání</li> <li>• Veřejná diskuse ke koncepci vzdělávání</li> </ul> 2. Tvorba Bílé knihy o vzdělávání
2001	stav ekonomiky demografický vývoj vliv trhu proces přibližování k EU	postupná realizace reforem

Jednou z vážných otázek je *rozšíření kompetencí obcí ke školám a učitelům*. V našich výzkumech, na nichž se jako respondenti podíleli kromě pedagogů i starostové a zastupitelé obcí bylo prokázáno, že obce mají i dnes mnoho starostí se školami a převzetí dalších pravomocí by bylo možné až v delším horizontu. Mezitím by probíhaly potřebné přípravy.

Je známo, že mnohé obce a zastupitelé nemají jednoduchou úlohu při *vytváření podmínek pro zajištění povinného vzdělávání*, a to za ztížených finančních, dopravních a specificky diferencovaných místních podmínek.

Rozbor funkcí a dělby práce školy v obci ukazuje, že ***vliv obcí na fungování škol*** je značný. Sledujeme-li dnešní postavení a kompetence obcí v povinném vzdělávání, představuje obec základní článek veřejné správy a ukazuje na bohaté tradice vztahů obce a školy. Zabývali jsme popisem pravomocí a činností obce v oblasti vzdělávání a hledali jsme výhody a nevýhody převodu správy škol pod obce. Dospěli jsme k názoru, podepřenému argumenty z experimentálního výzkumu, že by nebylo vhodné v nejbližších letech přistupovat k tomuto kroku, přestože v některých zemích Evropské unie je územní princip řízení školství zaveden. Hlavním důvodem je dnešní rozdrobenost obcí, jejich rozdílná solventnost, respektive jejich častá zadluženost. Integrace obcí, příprava personálu obcí, úprava daní apod. pro úspěšné zvládnutí tohoto úkolu je dlouhodobou záležitostí. Obce i v současné době mají silný vliv na situaci v oblasti vzdělávání včetně souhlasu ke jmenování ředitelů, vytváření materiálních podmínek pro vzdělávání, v kulturně-výchovné oblasti, kde je velký prostor např. v rozvoji zájmové činnosti, zvláště v souvislosti s protidrogovými a protikriminálními opatřeními.

V rámci výzkumu bylo uskutečněno setkání expertů k posouzení předběžných návrhů, které pak byly dále objektivizovány širší odbornou veřejností z různých pohledů na zmíněné konferenci Obec a škola. Jednání konference prokázalo, že některé problémy např. mezi obcemi a školami vznikají z nedostatku vzájemné informovanosti a komunikace. Tak např. původní kontraverzní problém tzv. dvoukolejnosti financování školou a obcí se stal po několikerém prodiskutování vítaným vícezdrojovým způsobem financování. Podařilo se najít konsenzus v identifikaci i řešení hlavních otázek účastníky konference z různých odvětví a institucí.

Některé instituce (např. **Univerzita Palackého** v Olomouci) přicházejí s projekty přípravy pro členy rad škol, ale také pro profesionální pracovníky odborů školství a kultury městských úřadů, vedoucí školských komisí a ostatní zájemce. Toto distanční tříleté bakalářské studium školského managementu, ukončené státní zkouškou má studijní program sestaven s uplatněním modulárního principu s převahou samostatného studia speciálně připravených studijních opor. Pracovníkům menších obcí pověřených řízením školství v obci, členům rad škol, případně funkcionářům různých sdružení a dalším zájemcům lze nabídnout specializační studium. studia a tedy s minimem konzultací, což je pro účastníky po všech stránkách výhodné. Zmíněné návrhy jsou vedeny snahou pomoci kvalifikovaně uplatňovat samosprávné principy v jeho řízení vzdělávání, k eliminaci amatérizmu, morálních i ekonomických ztrát.

S odstupem času bylo možné hodnotit dosažený stav ve vzdělávání v ČR a posoudit úspěšnost realizovaných porevolučních změn s perspektivou nového územního zřízení a evropské integrace. V těchto podmínkách bylo již reálné dosáhnout u odborné veřejnosti značné míry společenské shody, která je podmínkou vypracování a realizace nosné vzdělávací koncepce, přijatelné pro většinu našich občanů. V navrhovaných doporučeních není snadné zachovat naše významné národní tradice, aplikovat zahraniční zkušenosti, a to při snížených ekonomických možnostech státu. Při zavádění změn se vyplatí sledovat docílení výrazných zlepšení stavu a nezapomínat na přesvědčení osob, jichž se změny týkají o jejich účelnosti a nezbytnosti. V současné etapě transformace vzdělávání není účelné navrhopvat neúčelné nebo neověřené **změny**. Takový charakter mají opatření na bezprostřední převod úplné správy škol na obce.

### **3 Současně probíhající reforma veřejné správy a školství**

Rok 2000 skončil a s ním i hlavní legislativní a organizační příprava předpokládaných změn ve **státoprávním uspořádání**. Nově vzniklé regiony mají přiblížit státní správu běžnému občanovi a zároveň mu dát možnost více se podílet na správě věcí obecných. S těmito změnami dojde k přesunu některých řídicích pravomocí ve školství na obce jako zřizovatele mateřských a základních škol. Pro předpokládané změny bude nutné postupně vytvořit mimo jiné jisté personální předpoklady. Půjde zejména o zvýšení způsobilosti pracovníků obecních a městských úřadů. Školství je natolik důležitý subsystém společenského řízení, že si nemůže dovolit nekompetentní zásahy.

Nedostatky, které se projeví v regionální analýze jako systémové chyby mohou být zmírněny dobrou prací a spoluprací v regionu, odstraněny mohou být však jen legislativní formou v centru. Jsou to např. tyto problémy: Státní správa ve školství akcentuje organizační a ekonomické aspekty. Chybějí však pravomoci a odpovědnosti v **řízení primárních pedagogických procesů** regionální správou. Poměr **prevence a represe** – kvalita života lidí. Za zamyšlení stojí porovnání **poměru počtu pracovníků** inspekce a pracovníků, rozvíjejících metody, inovace, růst učitelů v pedagogických centrech. Pripustíme-li, že zvýšení počtu pracovníků inspekce o inspektory, kteří přešli ze zrušených školských úřadů a budou se zabývat ekonomickými otázkami, je na místě, pak se ukazuje velmi slabé obsazení pedagogických center. Stále ještě doznívá to, že zrušením bývalých krajských pedagogických ústavů jsme oslabili pedagogický rozvoj. Stavby školských referátů mohou sloužit spíše k udržování stávajícího chodu – zajistit výplaty, personální věci, správné činnosti apod.

Nutná je úprava dnes málo fungujících vazeb v řízení a kontrole pedagogického procesu ze stupně okresu či pověřené obce a nově vzniklého vyššího regionu – kraje. Účelné bude stanovení způsobu koordinace vzdělávání v regionech vč. tvorby a realizace vzdělávací politiky. Pozornost vyžaduje dobudování a prohloubení systému samosprávných orgánů ve školství a upřesnění jejich vztahů ke státní správě ve školství včetně Národní rady vzdělávání. Dovést do konce je třeba připravovaná opatření ke zlepšení postavení učitelů a jejich postgraduální i pregraduální přípravy. Dosavadní autonomie škol by měla být upevněna zejména dalším vzděláváním a podpůrnými mechanismy.

Samosprávné orgány ve školství by měly fungovat symetricky a kompatibilně s orgány státní správy a jejich pravomoci by měly postupně vzrůstat. S rozvojem demokracie by mělo ubývat striktně nařizovacích prvků, jdoucích shora dolů a měly by se více používat konzultační a expertní způsoby, které by podporovaly jak demokracii, tak i efektivnost. Určitou dlouhodobou koordinaci potřebuje řízení středních odborných učilišť, což se silně projevilo v komplikacích, izolovanosti a neekonomičnosti v okresech. Vztah orgánů správy (na školských referátech okresních úřadů) a kontroly (v České školní inspekci), na regionálním stupni, které zůstanou nadále odděleny by měly být dořešeny tak, aby umožňovaly komplexní řízení, stimulaci pedagogického rozvoje a využití ekonomických nástrojů v odměňování i v personální politice.

Výzvou pro regionální školské úřady (do přijetí příslušných opatření v řízení pedagogických procesů) je neomezovat se na ekonomické a organizační prvky v řízení, ale také **stimulovat výrazněji rozvoj zkvalitňování vzdělávání**, posílit podporu vzdělávacích a výchovných programů. V podmínkách oddělení inspekce, řízené MŠMT a správy, řízené Ministerstvem vnitra je nezbytné hledat formální i neformální cesty úzké spolupráce při plánování, realizaci kontrol při přijímání opatření a jejich plnění. Ukazuje se potřebné společně podpořit vytváření a fungování **samosprávných školských orgánů**, které dosud fungují jen na malé počtu škol (kolem 10 % na základních školách, ještě méně na středních školách). Užitečné je dále dohodnout a uplatňovat pravidla pro nadtarifní odměňování ředitelů škol, na nichž by soustavně participovaly školské referáty a pracoviště České školní inspekce.

Podstatný rozdíl je však v tom, že se očekávalo, že období, ve kterém se nacházíme, zajistí důkladnější přípravu uvažovaných i již probíhajících změn. Otevřený systém vzdělávání ve formující se demokratické společnosti je výrazně ovlivňován **limitovanými prostředky pro školství**, častými změnami v řídicích strukturách, změnami v legislativě a financování. Vedení škol musí zvládnout velmi širokou škálu rozmanitých skutečností: decentralizaci školského systému, nový způsob financování škol, zavádění nových vzdělávacích programů, úsilí o větší participaci rodičů a veřejnosti v činnosti školy, spolupráci se sociálními partnery, a to při klesajících počtech žáků, vyplývajícím z demografické křivky. Současně se snaží ředitelé škol uplatňovat nové výukové a informační technologie a progresivní inovace též v oblasti výchovy.

### **Kvalita a materiální podmínky**

Prostory a vybavení, kde vzdělávání probíhá patří mezi významné faktory kvality. Ovlivňují fyzikální prostředí i celkové klima natolik, že některé parametry jako je osvětlení, teplota apod. jsou normativně předepsány. Učební pomůcky jsou jedním z hlavních činitelů, které ovlivňují motivaci žáků, průběh vyučování i jeho výsledky. Zvláště významnou pozornost v tomto směru vyžadují odborné školy, jejich laboratoře, dílny školní statky apod.

Aktuální otázkou je **informační gramotnost a internetizace škol**, která je rozplánována do roku 2002, kdy všechny školy mají mít k dispozici tento prostředek. Jde o největší projekt co do výše finanční dotace za

posledních 10 let. Je připravován Ministerstvem školství ve spolupráci s Ministerstvem kultury (pro modernizaci knihoven). Počítá se s výběrovým řízením na generálního dodavatele, který by zajistil komplexní služby jako celkový systémový integrátor. Pro širší souvislost lze uvést, že právě informační a komunikační technologie a s ním spojené snížení transakčních nákladů je jedním z klíčových faktorů úspěšné ekonomiky USA s nízkou inflací, mírou nezaměstnaností a vysokou produktivitou práce. Není zanedbatelné, že internet dramaticky snižuje bariéry konvergence mezi státy. V této souvislosti se hovoří o tzv. nové či digitální ekonomice a informační společnosti a významu lidských zdrojů v jejím rozvoji.

Neosvědčil se způsob nakládání s poměrně rozsáhlým **majetkem bývalých dětských a mládežnických organizací**, mnoho majetku se promarnilo a nyní se pracuje na kritériích, jak jej mají získat noví nabyvatelé Fondu dětí a mládeže

#### **4 Školství jako součást veřejného sektoru**

Ve školství jako součásti veřejného sektoru je uplatňování řízení, kontroly efektivnosti a kvality ve srovnání např. s výrobou a obchodem podstatně komplikovanější. Vzdělání je veřejným statkem, který podle Listiny základních práv a svobod přísluší všem občanům. Zárukou jeho poskytování je stát, který má k tomu zřízeny příslušné státní orgány a dále se na rozhodování podílejí samosprávné orgány i orgány profesní samosprávy, které určují hlavní cíle vzdělávání zákonem. Vzdělávání je silně ovlivňováno také ziskovým sektorem, zejména trhem práce a úrovní prosperity podnikatelské sféry.

**Porovnáním cílů a výsledků**, vstupů a výstupů vzdělávání pak zjišťujeme kvalitu a efektivnost. *Vstupy* je možno vyjádřit v naturálních nebo finančních ukazatelích. *Výstupy*– produkce statků vzdělávání– nemá tržní cenu. Proto se poměřují náklady na produkci statků přímo s užitkem – mírou uspokojení těchto statků. V tržním sektoru si spotřebitel produkt kupuje za jistou cenu. Vzdělání, až na výjimky občan neplatí přímo, ale až zprostředkovaně – platbou daní. Toto zprostředkování působí menší tlak na užitnou hodnotu. Navíc daně platí občan diferencovaně, ale přístup ke vzdělání je, až na vysokoškolské vzdělávání, podle principu solidarity a demokratičnosti, nediferencovaný. Tržní sektor si váží zákazníka, veřejný sektor má sklon k podceňování, byrokratizaci. Proto moderní školy podporují subsystemy hodnocení studenty, externí

hodnocení, fungování rad škol, respektování potřeb studentů, sledování vzdělávacích potřeb trhu. Výstupy jsou hlavně posuzovány žáky (studenty, rodiči, obcí, školským referátem a školskou inspekcí.

Jedním z faktorů které ovlivňují kvalitu vzdělávání jsou materiální a finanční podmínky Koncepce MŠMT předpokládá, že podíl HDP, věnovaný na školství v rámci redistribučního procesu se do roku 2005 zvýší z dosavadních asi 4,5 % na 6 %. Kvalita *vnitřní* se projevuje v úrovni výchovy a vyučování ve třídě, kulturou školy. Kvalita *vnější*, která vypovídá o naplňování cílů z širšího pohledu potřeb společnosti. Mezi *vnitřní faktory* počítáme systém řízení a vhodnou dělbu práce ve škole, kvalifikaci pracovníků a jejich angažovanost, použití vědeckých metod a moderních prostředků.

Podle míry intenzity vlivu patří mezi ***vnější faktory*** politické uspořádání společnosti (v současné době např. pravice se přiklání k vybírání školného na vysokých školách), fungování tržního sektoru (byl zaznamenán menší růst HDP, avšak zvýšení podílu pro školství ze státního rozpočtu), konkurenční prostředí (svobodná volba školy), financování školství podle jeho užitků a výkonů. Užitek je však obtížně vyjádřitelný. Produkovaným užitekem školy je soustava určitých teoretických poznatků a praktických dovedností, které si žák po absolvování školy odnáší. Tento užitek je dosahován určitými výkony. Výkon školy představuje počet žáků určitého stupně školy, násobený odučenými hodinami. Každý výkon má kvantitativní a kvalitativní dimenzi. Logická struktura řetězce výkon – kvalita výkonu – užitek, náklad vytváří základ rozhodování o financování veřejného sektoru (Strečková, Y.: Teorie veřejného sektoru, 1998)

## **5 Aktuální problémy školství z hlediska kvality a efektivity**

Jistým pokrokem je to, že příprava změn ve školství pro nejbližší období je z větší části připravována s využitím odborníků i se zapojením širší veřejnosti. Týká se to hlavně diskuze k připravovanému školskému zákonu a k Národnímu programu rozvoje vzdělávání (k tzv. Bílé knize). Některé změny však probíhají bez potřebné dlouhodobější přípravy, která by snížila chybovost a plýtvání prostředky. Malá spolupráce v tomto smyslu byla věnována otázkám reformy veřejné správy a rezort školství byl postaven před variantu, které se původně bránil a kterou rozpracovává „za pochodu“. Tak dochází k tomu, že podle zákona zřízené krajské úřady od 1. 1. 2001 pracují spočátku v provizorních podmínkách.

Efektivnost je spojena také s otázkou **kvality a časových limitů rozhodování**. Příkladem je **otázka víceletých gymnázií**. Část odborníků a veřejnosti akcentuje klady (tradice z 1. republiky, vhodná diferenciacce pro talentované, úspěšnost přijímání na vysoké školy o 15–20% vyšší), část odborníků i vedení rezortu shledává takové nedostatky, že navrhuje zákonnou změnu, spočívající v jejich zrušení (předčasná diferenciacce a „vykrádání“ základních škol, nedostatek talentů pro ostatní typy středních škol, doporučení OECDk této změně). Složitost je v tom, že víceletá gymnázia byla před několika lety zřízena a vypuštěním zmínky o nich v navrhovaném školském zákoně mají svoji činnost skončit.

*U soukromých škol přetrvávají problémy s kvalitou výuky na některých školách a s financováním. Rozpočet pro rok 2000 přiznává navýšení dotace skoro o jednu třetinu. Poukazuje se na nebezpečí, zda se tím dotuje lepší vzdělávání nebo zisk podvodníka (UN č 37/2000). Speciální školy jsou často diskutovanou otázkou mezi profesionály i veřejností. Diskuze se týkají otázky, zda je lépe zůstat u současné situace, kdy zvláštní školy jsou samostatnými jednotkami nebo se mají začlenit do základních škol. Přijetí absolventů zvláštních škol na střední školy, kam mohli být dosud přijati jen absolventi základních škol.*

**K identifikaci aktuálních problémů** ve školské správě a samosprávě na lokální a regionální úrovni bylo využito sekundární analýzy výzkumu řízení školství z minulých let, frekvence titulů v aktuálním odborném tisku, doporučení expertů OECD, komparace se sousedními státy, závěry výročních zpráv České školní inspekce apod. Analýza umožňuje decizním orgánům zaměřit svou pozornost na řešení palčivých otázek, jako je zaměstnanost absolventů, systém přípravy učitelů, podpora zkvalitnění a rozšíření činnosti školské samosprávy, důsledky nepřiměřené liberalizace na kvalitu přijímacích a maturitních zkoušek na středních školách, postavení učitelů ve společnosti, neadekvátní orientace našich ředitelů škol na řešení economic-kých a organizačních otázek ve srovnání se zahraničím, potřebnost středního článku v řízení školství aj.

### **Kvalita materiální podmínky**

Prostory a vybavení, kde vzdělávání probíhá patří mezi významné faktory kvality. Ovlivňují fyzikální prostředí i celkové klíma natolik, že některé parametry jako je osvětlení, teplota apod. jsou normativně předepsány. Učební pomůcky jsou jedním z hlavních činitelů, které ovlivňují motivaci žáků, průběh vyučo-

vání i jeho výsledky. Zvláště významnou pozornost v tomto směru vyžadují odborné školy, jejich laboratoře, dílny školní statky apod.

Aktuální otázkou je **informační gramotnost a internetizace škol**, která je rozplánována do roku 2002, kdy všechny školy mají mít k dispozici tento prostředek. Jde o největší projekt co do výše finanční dotace za posledních 10 let. Je připravován Ministerstvem školství ve spolupráci s Ministerstvem kultury (pro modernizaci knihoven). Počítá se s výběrovým řízením na generálního dodavatele, který by zajistil komplexní služby jako celkový systémový integrátor. Pro širší souvislost lze uvést, že právě informační a komunikační technologie a s ním spojené snížení transakčních nákladů je jedním z klíčových faktorů úspěšné ekonomiky USA s nízkou inflací, mírou nezaměstnaností a vysokou produktivitou práce. Není zanedbatelné, že internet dramaticky snižuje bariéry konvergence mezi státy. V této souvislosti se hovoří o tzv. nové či digitální ekonomice a informační společnosti a významu lidských zdrojů v jejím rozvoji.

Neosvědčil se způsob nakládání s poměrně rozsáhlým **majetkem bývalých dětských a mládežnických organizací**, mnoho majetku se promarnilo a nyní se pracuje na kritériích, jak jej mají získat noví nabyvatelé Fondu dětí a mládeže

## 6 K efektivnosti a kvalitě výchovy

Při besedě s jedním holandským ředitelem školy jsme byli mnozí překvapeni tím, že v rozpočtu má vyčleněny desítky tisíc Guldenů na opravy, vzniklé vandalským poškozením oken, dveří a dalších částí objektů a zařízení. Před časem byly publikovány zprávy o amerických školách, kde vyčleněný zaměstnanec se zabývá jen řešením kázeňských přestupků, kterých denně je hodně a ke kterým je přivoláván zvláštním bzučákem. Je zřejmé, že nedostatky ve výchově, které způsobí používání drog, přestupků a trestních činů stojí společnost velké peníze. Zde je nutno brát v úvahu i poměr výdajů na prevenci a represí. Zde jsou míněny prostředky na podporu tělovýchovy a sportu, institucí mimoškolní výchovy, základních uměleckých škol a jiných institucí, které účelně naplňují volný čas dětí a mládeže. Zvýšení cen hudebních nástrojů, pronájem budov a sálů způsobuje jisté problémy škole, rodičům z regionů, kde je vysoká

nezaměstnanost potíže s úhradou školného a s dojížděním, zvláště pokud jsou talentované dvě děti a školské pak činí nezanedbatelnou částku.

## **Uplatnění absolventů v praxi**

Ukazatelem úspěšnosti a potřebného zaměření školy je uplatnění absolventů v povoláních, pro něž byli připravováni. Uplatnění absolventů však také významně souvisí s celkovým vývojem trhu práce a především se stavem ekonomiky. Absolventi škol v ČR patří, podobně jako jinde ve světě, ke skupině se zhoršujícím se vývojem. Je to dáno tím, že v období ekonomické stagnace podniky nerady zaměstnávají absolventy s malými nebo žádnými praktickými zkušenostmi. Vysoký počet nezaměstnaných absolventů ve výši 70,8 tisíc (14,5 % z celkové nezaměstnanosti) byl zaznamenán v prosinci 1999. V květnu 2000 došlo ke snížení na 54,5 tisíc uchazečů, což tvoří 12 %. Situace absolventů škol, která patří k rizikovým, může být usnadněna

- změnami v oblasti vzdělávání uplatněním modulární struktury s větší schopností reagovat na měnící se požadavky na trhu práce
- zlepšenou komunikací na regionální úrovni mezi školami a hlavními aktéry na trhu práce
- podpůrnými nástroji aktivní politiky nezaměstnanosti

## **7 Vedení školy jako činitel změny**

Není pochyb o tom, že školy jsou v pohybu. Důležitá je **role vedení školy jako činitele změny**, jako klíčový prvek pro vytvoření školské kultury. Vyznačuje se kladným vztahem k inovacím i tradicím (Halinger/Murphy 1987) ke zlepšování kvality školy (Lenz 1991, Marx 1993). Významná je mikropolitika školy, která nemůže být odtržena od obce, podniků. Rakouské zkušenosti popisují, že účelné je vnitřní vzdělávání přímo na škole (Schulinterne Vortbildung). Vzdělávání učitelů z vlastních zdrojů je zaměřené tak, aby odpovídalo jejich potřebám, je šité na míru, především k realizaci inovací. K tomu obvykle nechybí chuť, ponouká vnitřní pnutí, vyplývající z nedostatků. Chybí však metody, techniky, jak uvést proces změn do chodu, oč jej opřít, jak jej udržet při životě, jak jej moderovat, vést týmovou práci, projektový management, autoevalua-ci, akční výzkum, jak jej dovést k úspěšnému konci? Podobné přípravy nepatří přímo k vlastnímu vyučování, ale jsou pro vědomé a sebevědomé utváření procesu rozvoje školy nezbytné. Vlastní potenciál se

v osamocení často vyčerpá. Rozvojové návrhy a opatření musí angažovaní učitelé provádět často v podzemí tzv. – katakombovým stylem. Ukazuje se, že jsou zapotřebí pracovníci, kteří se starají o **rozvoj na úrovni systému vyššího řádu**. Školský referát, jak jsme se již zmínili, nemá prostor, je určen pro finanční, organizační a personální činnosti.

Spolkové ministerstvo školství a kultury Rakouska zorganizovalo kurz pro kvalifikované externí poradce pro rozvoj školy. Ti se připravují k tomu, aby dovedli posoudit situaci z neutrálního pohledu a odborně pomáhali při postupu žádoucí změny. Mimochodem poradci vytvářejí prostor pro dnes zúžený kariérní růst učitelů.

## **8 Problémy vzdělávání na terciárním stupni**

V nedávno zveřejněné Koncepti rozvoje českého školství se uvažuje, že celá polovina populačního ročníku by měla mít možnost v blízké budoucnosti studovat na některé z forem terciárního vzdělávání. Tento odvážný úkol je srovnatelný s čísly předních evropských států. Jeho reálnost zkoumal autor v případové studii v rámci projektu Řízení změn ve vysokém školství, organizovaném Centrem pro studium vysokého školství.

Z posouzení vývoje **počtu vysokoškolských studentů** za posledních padesát let vyplývá stálý nárůst studentů denního studia. Ve školním roce 1994/95 byl dosažen přelom, kdy 18,2 % z populačního ročníku studovalo na vysoké škole. Podle uznávaného odborníka M. Trowa z Kalifornské univerzity byla překročena hranice 15 %, kdy tzv. **elitní fáze vývoje vysokých škol přechází v tzv. masovou fázi**. Ve stejném období narůstaly také absolutní počty učitelů včetně profesorů a docentů, avšak jen velmi pozvolna. Porovnáme-li nárůst počtu studentů a učitelů, pak zjistíme, že u studentů je nárůst počtů výrazně progresivnější než u pedagogů. Moderní didaktické technologie se ale natolik dosud nerozvinuly, neexistuje dosud komplexní systém dalšího vzdělávání vysokoškolských učitelů, aby rozvíření těchto „nůžek“ bylo plně zdůvodněné. Podílový ukazatel počtu studentů na pedagoga se tedy zhoršil, nehledě na nepříznivou věkovou strukturu.

Co vyplývá z těchto údajů pro strategii rozvoje vysokých škol? Jsou podnětem k zamyšlení především ve smyslu kvalitativním, což je celosvětovým problémem. Zkušenosti z pseudoliberalního povolování, rozšíření a někdy až inflačního chování středních škol napovídají, že výkonový mechanismus *přidělování financí* na studenta určitého typu školy, který je nyní obtížně napravován tzv. optimalizací (převážně však redukcí nadbytečných středních škol), může být nadále nevyhovující i pro vysoké školy. Způsob financování by měl být nahrazen, nebo alespoň doplněn, kvalitativními kritérii, a je potěšitelné, že se postupně realizuje. Zdokonalení vyžadují zejména *akreditační a evaluační subsystémy*. Nezbytná je hlubší příprava vysokoškolského managementu, hlavně akademických funkcionářů, kteří jsou do funkcí voleni. Nutné je intenzivnější *další vzdělávání* učitelů a administrativních pracovníků, které mnohdy nedosahuje ani úroveň obvyklé na nižších stupních vzdělávání, a to se zaměřením na moderní didaktické technologie včetně *vybavení didaktickými prostředky včetně počítačového programového vybavení*. Další posílení vyžadují mezinárodní kontakty, vytváření příznivé atmosféry, sledování potřeb i úspěšnosti absolventů, požadavků zaměstnavatelů, stálý styk s veřejností apod.

Dosahování kvality služeb vzdělávací institucí vyžaduje i aplikaci adekvátních metod zjišťování stavu, jak instituce plní své poslání, analýzu příčin neúspěchů, tržové pozice atd. např. formou sémantického diferenciálu, multidimenziální analýzy nebo pomocí nástrojů public relations. Podle zjištěných výsledků pak lze účinně usměrnit síly a prostředky na nápravu konkrétních dimenzí v budování image školy v potřebném časovém rozmezí. Z pohledu marketingové koncepce by měla škola usilovat o přiměřenou míru citlivosti a opouštět zbytečný konzervatismus. Se zřízením krajů se zintenzivňuje spolupráce veřejné správy s univerzitami, které jsou významným myšlenkovým potenciálem při řešení otázek rozvoje regionů.

Mnoho podnětů poskytují deklarace, přijaté Evropskou unií. Mezi poslední patří boloňská deklarace, která nabízí náměty pro společné aktivity v evropském prostoru. Je to např. dvoustupňová vysokoškolská příprava, modularizace studijních programů nebo kreditní hodnotící systémy.

## 9 Kvalita v širším evropském kontextu

**Ve státech Evropské unie** je vzdělání považováno za podmínku kvality života lidí, prosperity společnosti a jako záruka trvale udržitelného života. Školy se zaměřují na inovace na potřeby studentů (St. Gallen). Velkým přínosem je mobilita studentů a učitelů a řešení společných projektů PHARE, SOKRATES, LEONARDO apod.

Je známo, že v ekonomice se v posledních letech projevuje zaostávání Evropy za Spojenými státy a Japonskem. To vede k aktivizaci velkých evropských společností, které nastoupily cestu globalizace a snaží se zvýšit konkurenceschopnost na světovém trhu. V osmdesátých letech byla formulována Evropská politika jakosti, aby se zastavil hluboký propad Evropy na světových trzích. Hlavní cestou ke zvýšení konkurenceschopnosti se stala orientace na kvalitu. Nastoupil proces, označovaný **TQM** (Total Quality Management), orientovaný na dosažení spokojenosti zákazníků. Ve Švédsku vznikl název Barometr spokojenosti zákazníka při zavádění Evropského indexu spokojenosti spotřebitele (ECSI – European Customer Satisfaction Index)

V evropském kontextu je kvalitě ve vzdělávání věnována velká pozornost. Před rokem jsem se zúčastnil mezinárodní konference **ENIRDEM** (European Network for Improving and Development in Educational Management). Téma konference bylo blízké našemu semináři: Kvalita a vzdělávací management – evropský problém (Quality and educational management – a european issue). Pod stejným názvem vyšla loni publikace – *editoři: Éva Balászová, Fons van Wieringen, Leonard Watson. Volters-Kluger. Budapest 2000. ISBN 963 16 3066-8*. K tomu jen několik poznámek.

V úvodním článku hlavní organizátorky konference Evy Balázsové z Národního institutu veřejného vzdělávání v Budapešti a Fonse van Wieringena z Univerzity v Amsterdamu s názvem Managing Education Quality (**Rízení kvality vzdělávání**) je podán přehled přístupů a koncepcí kvality: klasická a strukturální teorie organizace, systémový a kontingenční přístup, populační a neoinstitucionální přístup, mocenský přístup a teorie zájmových stran. Článek se dále zabývá multi-perspektivními přístupy (podle výsledku, klienta, financí atd.). Je zdůrazněn vliv organizační kultury na efektivnost. Kultura zaměřená na výsledek se zdá být nejlepší, nejméně efektivní je hierarchická kultura. Zdůrazňuje se cesta zvyšování kvality vzdělávání prostřednictvím školení personálu – učitelů (formálně i neformálně, vztahy s kolegy). Zmíněna je mimo jiné i problematika měření kvality.

Zajímavý je příspěvek From Diagnosis to School Improvement (**Od diagnózy ke zlepšení ve škole**) Jadwigy Brzdakové z Regionálního examinačního výboru a Davida Oldroyda, kterýmá připojené označení D3 Development Consultants, Englang/Poland. Je napsán jako případová studie s názvem Hodnocení kvality, rozvoje a kultury na polské střední škole. Inspirace vychází z myšlenky „učící se organizace“. Vybrána byla škola s nejnižší úrovní hodnocení inspektorů a vnímání veřejností. Proběhl dotazník – návrhy na zlepšení. Vyplynuly z něho mimo jiné i tyto návrhy: zlepšení metod vyučování, zavedení širšího spektra mimo-kurikulárních aktivit a lepší využití vyučovacích hodin). Dále proběhly semináře s učiteli, žáky a jejich rodiči, na nichž se návrhy upřesňovaly. S plány na změny se začalo v otázkách, u nichž existovala největší shoda. Pro implementaci vzniklo pět skupin učitelů, každá se svým vedoucím (ten obdržel pro lepší motivaci podstoupit odpovědnost malý honorář). Během prázdnin tyto skupiny pracovaly na přípravě implementace. První týden školy byl zorganizován tak, že učitelé mohli pracovat podle rozdělení do skupin. Iniciativa učitelů, kteří si sami vytvořili plány, se přenesla do kultury celé školy a na studenty. Došlo pravděpodobně i ke zlepšení image školy (více žadatelů o studium), nicméně je brzy na celkové hodnocení. Byly i problémy – např. někteří učitelé se nechťeli změnit. Pozitivně se hodnotí velký příspěvek dvou externích konzultantů programu SMART. Jako zkušenost bylo prezentováno deset vzkazů učitelů polské školy:

1. nikdy není pozdě začít s rozvojem školy;
2. chvíli to trvá, než se něco změní (nejde to hned);
3. nejlepší je začít s pozitivním myšlením a komunikací;
4. je nutná týmová spolupráce a sdílení úsilí;
5. je třeba ocenit i malý úspěch;
6. je třeba hledat podporu u místních úřadů;
7. nebát se restrukturalizovat učitelský personál a diferencovat platy;
8. zajistit dobrý tok informací;
9. propagovat školu v místní komunitě a
10. nezapomenout, že kvalita školy se odrazí hlavně ve schopnosti implementovat změny do každodenní výuky.

V článku Effectivness in Public Education: Models and Aspects of Leadership (**Efektivita ve veřejném vzdělávání: modely a aspekty vedení**) od Tibora Barátha z Univerzity v Seredi, kde je Maďarsko-holandská škola vzdělávacího managementu se říká, že názory manažerů a učitelů se velmi liší podle toho, jaké incentivy získají nebo mohou získat od vedení školy. Jak učitelé, tak manažeři jsou si vědomi nejdůležitějších možností úspěšného fungování školy a jejich determinujících faktorů a nástrojů. Zároveň se však konstatuje, že školy nemohou podniknout zhodnocení těchto možností (dlouhodobé efekty vzdělání, budoucí úspěch studentů), protože nemají dostatečné nástroje a metody. Indexy umožňující porovnání školních výsledků (národní výzkumy, systém hodnocení) nejsou považovány za důležité. Lze pozorovat nedostatečné využívání nástrojů, které nejvíce ovlivňují úspěch (hodnocení a rozvoj schopností studentů, aktivní vyučování atd.), v každodenní praxi. Ty by měly být v budoucnu více využívány. Plánování dalšího profesionálního růstu učitelů již na úrovni školy a harmonizace tohoto plánu s pedagogickým programem se může stát velmi strategickou záležitostí v životě škol. Analýza odhalila, že smýšlení o efektivnosti závisí na hodnotách. To je zvláště důležité v maďarských školách, kterým zákon umožňuje a zavazuje je vytvořit si vlastní pedagogický program.

Zajímavé téma otevírá článek Complaint Management: A Tool for Quality Improvement (**Management stížností: nástroj pro zlepšení kvality**) od belgických autorů Kurta de Meester a Paula Mahieu z Univerzity v Antverpách. Vněm se říká, že stížnosti jsou

„dary nebes“ – nikoliv tedy narušením denní rutiny, poškozením dobré pověsti atd. V organizaci usilující o kvalitu, musí být proces zpracovávání stížností instrumentální funkcí – vědomou součástí politiky. Rodiče se často kvůli prospěchu svých dětí bojí stěžovat, nebo svůj nesouhlas ventilují jinak (agresí, pomlouváním, rezignací, zapojením třetí strany atd.). Principy „přátelského“ přijímání stížností (tj. 1. nechat vyšumět emoce; 2. poděkovat a ukázat porozumění těmto emocím; 3. slíbit, že stížnost bude brána vážně a opravdu se jí zabývat; 4. zopakovat stěžovateli jeho informaci a žádat upřesnění; 5. určit časový plán pro zpracování stížnosti). Výzkum autorů ukazuje, že uspokojení stížnosti není tolik determinováno výsledky nebo konečným rozhodnutím, jako komunikací a zapojením stěžovatele v procesu řešení. Stížnosti jsou různého druhu, některé se týkají problémů jednotlivce, některé se týkají přímo školy a vzdělávacího procesu, jiné třeba regionálních problémů. Stížnosti mohou mít různý původ (rodiče, studenti, sousedé, úřady atd.). Stěžovatelé mají vždy pravdu, alespoň si to myslí. Většinou to nemyslí zle. Paradoxně je zde nárůst stížností nahlížen jako ukazatel úspěchu školní politiky a ne neúspěchu.

Pro srovnání v postupu v různých zemích uvádím příspěvek Rimantase Zelvyse z Univerzity ve Vilně s názvem **Changes in Quality Assurance Systems and Theoretical Models of Education Management (Změny v systémech zajištění kvality a teoretické modely vzdělávacího managementu)**.

Bush (London, 1995) vypracoval klasifikaci teorií vzdělávacího managementu (formální, kolegiální, subjektivní, nejistoty, kulturní a politický). Pro zhodnocení současných procesů ve vzdělávacím managementu v Litvě byly vybrány tři: formální model, model nejistoty a politický model. Z pohledu formálního modelu nedošlo k mnoha změnám. Bylo zřízeno Národní zkuškové centrum, které organizuje celonárodní zkoušky. Dále bylo zřízeno několik hodnotících orgánů pro různé stupně vzdělávací soustavy. Z pohledu modelu nejistoty je třeba zdůraznit neexistenci systémů pro akreditaci institucí vyššího vzdělávání. Na úrovni škol je nejistota minimalizována centralizovanou povahou Litevského systému vzdělávání. Nebyly zavedeny téměř žádné prvky zajišťování kvality na jiné než národní úrovni (výjimkou jsou interní audity některých škol). Z pohledu politického modelu došlo po pádu komunistického režimu k velkým změnám. V rychlém sledu událostí došlo k vytvoření nových koalic a politický model získal na významu. Akademická obec byla první ze skupin, které získaly vliv – mnoho profesorů se připojilo k „osvobozeneckému“ hnutí a dokonce se stalo členy parlamentu. Další vlivnou skupinou jsou ředitelé středních škol, zvláště nově vzniklých elitních gymnázií. I přes vznik školských rad si tyto lidé drží téměř neomezenou moc nad děním ve školách (personál, program atd.). Školské úřady ztratily vliv, který měly v sovětské éře. Formální modely poskytují jen omezené porozumění vývoji v zajišťování kvality v litevském vzdělávání. Závěry jsou založeny na osobním pozorování a expertizách nedávného vývoje vzdělávání v Litvě.

Nakonec uvádím několik myšlenek Petera Karstanje z Nizozemské školy vzdělávacího managementu při univerzitě v Amsterdamu, který je nám znám jako organizátor kurzů, kde byli pozváni i čeští účastníci, ale také ze spolupráce na řešení vzdělávání učitelů u nás. Jeho článek má název **School Autonomy And External Quality Control (Školní autonomie a externí kontrola kvality)**. Externí zajištění kvality a kontrola vzdělávacích programů pro školský management může mít důležitou funkci, zvláště při rozvoji těchto programů. Je-li takový rozvoj hlavním cílem, je dobré upřednostnit proces sebehodnocení následovaný přehodnocením se zpětnou vazbou. Je-li národní kontext nevyrovnaný, je dobré dát přednost mezinárodnímu hodnocení. Je pojednáno

srovnávání procesu akreditace a vnitřního hodnocení. Vlády, které přesunuly autonomii vzdělávacím institucím, by měly přijmout takové procesy kontroly kvality, které by hlavní zodpovědnost za zajišťování kvality daly do rukou institucí samotných.

Země Evropské Unie i OECD mají vyvinutý systém ukazatelů, které studují, zdokonalují a hledají způsob jejich využití nejen pro statistické účely, ale hlavně **ke zkvalitnění rozhodovacích procesů** v jednotlivých členských státech. Ne bezvýznamná jsou úskalí, vznikající obtížemi ve srovnatelnosti vstupů i výsledků komparace. Současná rozmanitost vzdělávacích systémů členských států dovoluje využít sledované ukazatele jen omezeně a při jisté obezřetnosti pro manažerské a evaluační účely. Přesto však tyto ukazatele se stávají prostředkem vzájemného poznávání a zdokonalování národních vzdělávacích systémů.

Česká republika má za sebou pozitivní tradice 1. republiky, různorodé poznatky z doby centristicky zaměřené socialistické éry i zkušenosti z polistopadového, místy až extrémně liberálního období. Současná etapa transformace má napomoci přejít do vyváženého relativně stabilnějšího stavu. V této situaci má vazba na mezinárodní spolupráci mimořádný význam. Pozitivní roli sehrála např. doporučení expertů OECD z roku 1996, jejichž plnění bylo po tříletém období v roce 1999 podrobně vyhodnoceno. Malá pozornost, která byla věnována vztahům s evropskými státy v minulosti se projevila neblahým zkreslením naší úrovně vzdělanosti, čímž mohly vzniknout i škody a neopodstatněné skepse, které se odrážejí i v sociálně ekonomických a kulturních vazbách (viz neadekvátní, nízké zařazení úrovně vzdělávání ČR ve světovém žebříčku bezprostředně po roce 1989 českými předními politiky, jak na to upozorňuje V. Jelínková z ÚIV). Podobné zkreslující údaje se však prezentují i nyní o údajně malém počtu studentů terciárního vzdělávání ve srovnání se zeměmi EU, z nichž údajně plyne nutnost tyto počty zvýšit i za cenu vybírání školného. Při bližším zkoumání však zjistíme, že nebyli započítáni např. studenti vyšších odborných škol, čímž srovnání je neadekvátní.

Objektivní srovnání a poznatky z mezinárodních setkání (např. Educational Leadership International, ENIRDEM, Evropská integrace a vzdělávání 2000 v Brně apod.) umožňují dnes již vytypovat procesy, které byly v ČR úspěšně aplikovány a mohou přispět ke zdokonalení vzdělávání v nadnárodní úrovni. Měli bychom se snažit nejen přebíráním, ale i předáváním zkušeností a ovlivňováním mezinárodního dění ve vzdělávání posílit postavení ČR jako rodné země Komenského.

## Použitá literatura

1. České vzdělání a Evropa. Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR při vstupu do EU. Učitelství noviny, 1999.
2. Eurobarometer. Public opinion in the European Union. European Commission, 1999
3. Forward Planning in Education in the Member States of the European Union. Eurydice, 1999
4. Horáčková, D. – Ryška, R.: Uplatnění absolventů škol na trhu práce. MŠMT ČR, 1998
5. Kalous, J. a kvalifikační práva řídicích pracovníků ve školství. Národní vzdělávací fond, 1997
6. Koncepce ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy do roku 2 000. Praha, MŠMT
7. Koncepce vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v České republice. Materiál, určený k veřejné diskusi. MŠMT, 1999
8. Malach, A. (ed.): Obec a škola v procesu 2. vlny porevolučních změn. Masarykova univerzita v Brně, 1998
9. Malach, A.: Ke kvantitativnímu a strukturálnímu vývoji studentů vysokých škol v ČR. AULA č. 1/1999
10. Malach, A.: Stav a perspektivy řízení českého školství. Monografie. Masarykova univerzita 1998
11. Malach, A.: Analýza vývoje školství v jihomoravském regionu. Masarykova univerzita, 1996
12. Malach, A.: Budoucnost českého vzdělávání a školské zákony. Masarykova univerzita 1998
13. Malach, A.: Vzdělávání brána k evropské integraci. Masarykova univerzita 2000.
14. Odborný růst pedagogického pracovníka – (tzv. kariérní růst). Návrh k diskusi. Praha, MŠMT 1999
15. Ongoing Reforms and topics of debate in education in Europe. Eurydice, 1999
16. Pohled na školství v ukazatelích OECD. ÚIV, Praha, 1996
17. Programové prohlášení vlády České republiky. Praha, 1998
18. Scénáře a strategie vývoje odborného školství v Evropě. European Centre for the Development of vocational Training CEDEFOP, Torino, 1998
19. Strategie rozvoje brněnského kraje. Brno, ESF Masarykovy univerzity, 1999
20. Strategie rozvoje lidských zdrojů v centrální státní správě ČR. Maastricht, EIPA, 1998
21. Strecková, Y.: Teorie veřejného sektoru. Masarykova univerzita 1998.
22. Školství na křižovatce. Praha, ÚIV, 1999
23. Urbis '99. 6. mezinárodní veletrh technologií, výrobků a služeb pro rozvoj obcí a měst. BVV, Brno, 1999

24. Věcný záměr zákona o školských zařízeních a speciálních školských zařízeních a preventivní výchovné péče pro výkon ústavní výchovy a ochranné výchovy. Praha, MŠMT, 1998
25. Vývoj české vzdělávací soustavy 1996–1999. Zpráva o stavu českého vzdělávání a o realizaci doporučení OECD z roku 1996. Praha, MŠMT ČR, 1999
26. Walterová, E. – Ježková, V.: Žijeme v Evropě. Průvodce evropskou terminologií pro učitele a studenty učitelství. Univerzita Karlova, Praha, 1999
27. Zamyšlení nad otázkami řízení výchovy a vzdělávání z hlediska školské správy a samosprávy. Ústav celoživotního vzdělávání a rozvoje při Ped. fakultě Ostravské Univerzity. Ostrava, 1999
28. Webové stránky internetu msmt, CSI, UIV, min. vnitra.