

MILAN POL, MILADA RABUŠICOVÁ, PETR NOVOTNÝ

## JAK SE NA ŠKOLÁCH RODÍ ÚSPĚCH V PRÁCI S GRANTY

*How Success in the Work with Grants is Born at Schools*

### Úvod

Tato zpráva vychází z některých výsledků výzkumného projektu „*České a zahraniční grantové nabídky a jejich využívání školami sekundární a terciární úrovně*“, který v letech 2001–2002 realizoval Ústav pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně na základě zadání Národního vzdělávacího fondu Praha.

Projekt sestával z několika fází. Nejprve jsme vytvořili přehled o projektech a grantových zadáních, které jsou nabízeny nejrůznějšími agenturami a nadacemi v České republice a ze zahraničí a které mohou být využívány jako další zdroje pro rozvoj středních, vyšších odborných a vysokých škol v České republice. Bylo identifikováno celkem 309 českých a zahraničních *grantových nabídek*. Šlo o nabídky pro střední, vyšší odborné a vysoké školy jako celek či jejich součásti („institucionální nabídky“ – celkem 142) a o nabídky pro jednotlivce z těchto škol, tedy pro vedoucí pracovníky, učitele a studenty („individuální nabídky“ – celkem 167). Celkový počet donátorů, jejichž nabídka byla takto analyzována, činí 175. Nejde o vyčerpávající soubor, máme však za to, že se podařilo postihnout rozhodující většinu nabídek, které jsou v dané době zmíněným stupňům českých škol k dispozici.

Poté byla provedena identifikace typů nabízených projektů, identifikace jejich náročnosti, požadavků na žadatele i jejich tématického zaměření pro dané cílové skupiny. V další fázi bylo provedeno anonymní dotazníkové šetření a dále se uskutečnily rozhovory, zkoumající chování škol ve vztahu ke grantové nabídce. Pro dotazníkové šetření bylo osloveno náhodně vybraných 600 ředitelů středních škol (s návratností 20 %), 173 ředitelů všech vyšších odborných škol (s návratností 25 %), 140 vedoucích pracovníků všech veřejných a všech soukromých vysokých škol a fakult, kteří jsou na svých školách odpovědní za vědu, výzkum či rozvoj (s návratností 41 %). Rozhovory byly vedeny s vedoucími pracovníky několika fakult vysokých škol, kteří se přímo angažují v procesu řízení vědy, výzkumu či rozvoje (a v získávání mimorozpočtových zdrojů na tyto aktivity).

Analýza výročních zpráv vysokých škol za rok 2001 a informačních materiálů rozhodujících českých grantových agentur v oblasti výzkumu a rozvoje sloužily ke zkompletování dat.

Výsledky těchto šetření byly konfrontovány s dříve získanými výsledky a byla provedena analýza příčin úspěšnosti, respektive neúspěšnosti, určitých typů projektů a grantových zadání na školách sekundární a terciární úrovně. Tato analýza byla zaměřena na vstupní, formální, obsahové, finanční/ekonomické předpoklady, na formy požadovaných výstupů a výsledků a na komunikaci s donátorem. Pro interpretaci a vyvození závěrů byla použita data získaná ve všech fázích projektu. Následně byla zformulována doporučení pro vytvoření podmínek, které by umožnily školám úspěšnější využívání grantových nabídek. Tato doporučení se týkají také poradenské podpory škol, ale i dalších institucí, které se v procesu „grantování“ angažují a mohly by přispět k jeho celkově větší efektivitě.

Projekt probíhal v době, kdy se české školy již těší poměrně značné autonomii, mají relativně dostatek prostoru pro svůj vlastní rozvoj. Současně jsou však ve zvýšené míře nuceny hledat finanční i jiné zdroje mimo běžný rozpočet. Ten totiž pokrývá pouze náklady na základní chod a aktivity jdoucí nad jeho rámec, byť sebevíc užitečné a atraktivní pro studenty, rodiče a učitele, nezaručuje. A tak se právě snahy škol získávat a využívat grantové nabídky postupně stávají velmi významným faktorem školského rozvoje. U vysokých škol má získávání zdrojů z grantových nabídek ještě jednu dimenzi: bez grantové podpory přestávají být jednotlivci i celé skupiny lidí schopni prakticky plnit jeden ze základních úkolů vysokoškolské práce – aktivní podíl na vědě a výzkumu.

### Úspěšnost škol v soutěži o granty

Podle všech zjištění je úspěšnost škol ve sledovaném souboru v soutěži o granty institucionální i individuální poměrně vysoká. Na středních školách se úspěšnost žádostí o nabídky pro školu jako celek pohybuje kolem 63 % a na vyšších odborných školách kolem 62 %. Pokud jde o individuální nabídky, se svou žádostí uspělo 92 % respondentů ze středních škol, respektive 64 % respondentů z vyšších odborných škol. Častěji podávají na těchto školách žádosti o granty učitelé, a jen sporadicky studenti. Tyto ukazatele vysoké úspěšnosti středních a vyšších odborných škol v získávání grantů svědčí, jak se domníváme, o dosud nepřilíživě velké konkurenci uchazečů o omezené grantové zdroje.

S ohledem na odlišnost situace v práci s granty na vysokých školách lze i v tomto případě hovořit o poměrně vysoké úspěšnosti respondentů. Ti nejvýše uváděli svou úspěšnost u českých nabídek pro rozvoj (42 %), zahraničních nabídek pro rozvoj (39 %), českých nabídek pro vědu (39 %). S výjimkou zahraničních nabídek pro vědu (27 %) tak úspěšnost významně překračuje jednu třetinu.

Jak lze usoudit z předcházejících údajů, existují školy, které jsou v soutěžích o granty velmi úspěšné. Jsou ale také školy, a to všech sledovaných stupňů, které v získávání peněz z grantových agentur a nadací selhávají, nebo na tuto nabídku

dokonce rezignují. Přitom je zřejmé, že základní podmínkou, a určujícím faktorem pro úspěch, je množství podaných žádostí. Pravděpodobnost získání grantových prostředků je, jak víme, značná. Je však třeba o ně usilovat. Je také třeba dobře chápat význam tohoto úsilí pro rozvoj školy i skupin a jednotlivců v ní. V tom případě je užitečné vědět, co jsou ony rozhodující faktory pro úspěch v soutěži o granty. Vystávají tak důležité otázky: **Je možné naznačit, které postoje, mechanismy práce či přístupy nejlépe podporují úspěch věci? Je možné popsat jakéhosi modelového úspěšného uchazeče o grant?** Právě těmito otázkami je veden tento text.

### Postoje reprezentantů škol k získávání grantů

K tomu, aby se jakákoli vzdělávací instituce, respektive její vedení a zaměstnanci rozhodli investovat svůj čas a energii do soutěže o finanční zdroje na podporu svých projektů, musí mít jisté přesvědčení o tom, že taková aktivita má vůbec nějaký smysl. Především, že je to důležité pro školu samotnou, pro její rozvoj a profilaci, že je to více méně přirozená součást řízení školy, ale také, že je to záležitost spravedlivá ve smyslu „kdo se snaží, získává“.

Obecné postoje odpovědných pracovníků škol sekundární a terciární úrovně k soutěži o granty lze tedy považovat za podstatné východisko, od něhož se odvíjí míra aktivity celé instituce v této oblasti. Proto byla součástí dotazníku také baterie pěti výroků, s nimiž respondenti na škále 1 až 10 vyjadřovali míru svého souhlasu či nesouhlasu (přičemž 1 znamená naprostý souhlas a 10 naprostý nesouhlas). Přesné údaje v rozlišení na respondenty ze středních škol, vyšších odborných škol a vysokých škol ukazuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Míra souhlasu – nesouhlasu s výroky o grantovém procesu

Výroky	Průměrná hodnota		
	SŠ	VOŠ	VŠ
<i>(1 – naprosto souhlasím, 10 – naprosto nesouhlasím)</i>			
Snahy získávat zdroje pro školu z nejrůznějších grantových nabídek jsou velmi důležité.	3,19	2,36	1,37
Množství získaných prostředků z grantů je ukazatelem toho, že škola je skutečně dobrá.	6,34	5,91	3,26
Sám fakt existence grantových nabídek vítám, protože umožňují specifickou profilaci školy a její práce.	3,70	3,41	2,41
Vyhledávání a získávání dalších zdrojů z grantových a jiných nabídek je přirozenou součástí řízení školy jako instituce.	4,26	3,24	1,96
Celá záležitost kolem získávání dalších finančních zdrojů pro školu je vlastně jen způsob, kterým se řeší problém s nedostatkem peněz, jež by nám měly být přiděleny rovnou.	4,25	5,16	5,96

Ukazuje se, že respondenti ze všech typů škol vcelku přijímají myšlenku nutnosti a významu získávání prostředků z grantových zdrojů. Současně se mezi jednotlivými stupni škol objevují určité rozdíly, přičemž je zřetelné, že míra pochopení pro věc roste se stupněm školy. Reprezentanti vysokých škol se s naprostým souhlasem vyjadřují k tomu, že snaha získávat prostředky z grantových zdrojů je pro školu důležitá a že tato snaha je prostě přirozenou součástí řízení školy. Vítají také samu existenci grantových nabídek, protože jim umožňuje specificky profilovat školu. Oproti vedoucím pracovníkům vysokých škol, ředitelé středních škol, ale také ředitelé vyšších odborných škol, vnímají méně silně získávání grantů jako ukazatel „dobré“ a profilující se školy, stejně tak méně často považují ředitelé středních i vyšších odborných škol snahy o získávání grantů za přirozenou součást řízení školy. Máme za to, že to lze vidět ve spojitosti s tím, že na středních školách a také na vyšších odborných školách je naprosto primární a klíčovou aktivitou výuka. Víme, že vyšší odborné školy mnohdy vznikaly<sup>1</sup> na základech středních škol, a jsou jim pak způsobem práce často podstatně blíže než školám vysokým, což se projevuje nejen v názorech na důležitost získávání grantových prostředků (srov. Rabušicová, Pol, 1998). Na vysokých školách je to vedle práce pedagogické také, a snad především, věda a výzkum. A právě věda a výzkum na vysokých školách jsou dnes neodmyslitelně spjaty s grantovou podporou, zatímco podpora výukovým aktivitám z grantů již tak zřetelná nebývá. Snad i proto je pohled respondentů z vysokých škol příznivější než v případě respondentů ze škol středních a vyšších odborných.

Jediný výrok, s nímž respondenti ze všech typů škol nevyjadřovali převážně souhlas, ale pohybovali se spíše v neutrální poloze, je výrok o „grantování“ jako náhradním řešení při nedostatku finančních zdrojů, které tak jako tak škole patří. Avšak i zde ředitelé ze středních škol mají tendenci tento názor podporovat, zatímco jejich kolegové z vysokých škol zřetelněji chápou financování prostřednictvím grantů jako způsob, jak diferencovat příjmy škol nad garantovanou úroveň, která představuje spíše úroveň přežití.

Tyto převážně vstřícné názory na nutnost a význam získávat zdroje z grantových prostředků se velmi dobře odrážejí také v množství těch škol, které už někdy reálně do soutěže o grantové zdroje vstoupily. Byla jich valná většina, alespoň ve sledovaném souboru respondentů středních a vyšších odborných škol, a absolutní většina<sup>2</sup> v souboru respondentů z vysokých škol.

Přesná čísla pro soubor respondentů ze středních a vyšších odborných škol hovoří takto: celkem<sup>3</sup> ze 169 škol je jen 24, což je asi 14 % těch, kteří dosud do

1 Tento fakt se promítá např. i do složení našeho souboru vyšších odborných škol: z celkového počtu 46 jich 36 funguje společně se střední školou – samostatných vyšších odborných škol je tedy v souboru pouze 10.

2 Respondentům z vysokých škol jsme explicitně formulovanou otázku na vstupování do soutěže ani nepokládali. Podle předpokladu se v souboru neobjevil nikdo, kdo by neuvedl alespoň jeden příklad podané grantové přihlášky.

3 V tomto případě od sebe neodděluje střední školy a vyšší odborné školy, neboť se jedná o velmi nízké počty: z 24 bylo 21 středních škol a 3 vyšší odborné školy.

soutěže o grantové prostředky nevstoupili. I když to není velké množství, zeptali jsme se jich, jaké k tomu mají důvody. Nejčastěji<sup>4</sup> odpovídali, že „nemají dost času na takové věci“ (11), „nemají dostatečné personální zázemí“ (9), „jde o příliš náročnou proceduru a efekt za to nestojí“ (8) a „nemá to smysl, protože je to stejně nerovná soutěž“ (5). Nikdo nevybral odpověď ve smyslu „nepotřebujeme to, protože i tak máme dost prostředků“, nebo „máme dost jiných zdrojů“. Zajímavé byly volné odpovědi na tuto otázku. Většinu zde uvádíme výčtem:

- „Přesto, že jsme byli úspěšní, jsme skeptičtí, granty umožňují korupci a lobování.“
- „Malé (žádne) „společenské ocenění“ našeho typu škol, „nízký zájem a kvalita žáků“, „zakrňování nároků pedagogů“.“
- „V současné době jednáme se zahraničními školami o možné formě spolupráce.“
- „Máme jiný způsob spolupráce se zahraničím.“
- „Práce na jiných projektech, spolupráce s jinými organizacemi.“
- „Nabídka grantů pro speciální školy je velmi omezená.“
- „Mezinárodní soutěže a interpretační kurzy jsou hrazeny pořadatelem nebo z prostředků Sdružení přátel školy.“
- „Nevhodná právní forma organizace.“
- „Nebyl důvod.“

Velká míra vstřícnosti k financování prostřednictvím grantů obecně, jež se projevila v názorech respondentů všech typů oslovených škol, i vysoké počty těch, kteří sdělují, že jejich škola do grantových soutěží již vstoupila, působí sympaticky. Odpověď na jednu z ústředních otázek tohoto projektu, tedy jak intenzivně se školy na sekundární a terciární úrovni v současnosti u nás zapojují do získávání dalších zdrojů pro rozvoj svých institucí, by zněla „intenzita je značná“. Přece jen je ale třeba jisté opatrnosti, ke které nás vedou údaje o návratnosti dotazníků a vnitřní kompozice souboru, tedy škol, které odpověděly. Nejvíce odpovědí jsme sice získali od ředitelů středních škol, ale procentuální návratnost v jejich případě činí jen 21 %. Naopak návratnost dotazníků od reprezentantů vysokých škol byla, jak již bylo řečeno, 41 %, což lze považovat vysokou návratnost. Někde mezi nimi, ale blíže středním školám (návratnost 27 %), stojí vyšší odborné školy. Co lze z těchto údajů vyvodit? Lze soudit, že odpovídali především ti, kteří jsou tématem práce s granty více zaujati, kteří s hledáním zdrojů z grantových prostředků mají zkušenosti, jinými slovy, ti, kteří s tématem žijí. Je zřetelné, že jsou to častěji vysoké školy. Uvnitř souboru středních škol jsou to nejčastěji odborné školy, zatímco např. gymnázia (v souboru jich máme jen 10 %) se možná tématem práce s grantovými nabídkami necítí být oslovena.

Již dříve zmíněných 14 % respondentů, kteří uvedli, že dosud o granty za sebe či své instituce neusilovali, je tedy podle našeho názoru třeba doplnit o poměrně velkou skupinu těch, kteří na dotazníkové otázky neodpověděli. Ona čtrnáctiprocentní skupina, která na první pohled nemusí znamenat mnoho, se tak rozšiřuje na skupinu, která už pravděpodobně nebude představovat jen malá čísla.

4 Respondenti z nabídky sedmi odpovědí vybírali dvě, v případě, že se rozhodli pro odpověď „jiné důvody“, měli možnost je uvést konkrétně.

## S čím se pojí úspěch v soutěži o granty na středních a vyšších odborných školách

Na středních a vyšších odborných školách je situace v mnohém rozmanitější než na školách vysokých, což se asi odráží v menší míře shody lidí na významu získávání grantů pro školu<sup>5</sup>. Na rozdíl od vysokých škol, kde je v menšině názor, že granty jsou vlastně peníze, které suplují celkový nedostatek peněz ve školství, většina respondentů ze středních a vyšších odborných škol se přiklání spíše k tomuto názoru.

Především je však na situaci středních a vyšších odborných škol zřetelné, jak extrémně významnou roli zde hrají postoje školy ke grantům obecně, a to především tehdy, když postavíme vedle sebe školy úspěšné (např. ty, které již získaly granty jak pro školu, tak i pro jednotlivce uvnitř školy) a školy, které na úspěch teprve čekají.

Vyšší úspěšnosti prokazatelně<sup>6</sup> dosahují ti, kdo věří, že množství získaných prostředků skrze granty je ukazatelem kvality školy. Představuje-li tento postoj jakýsi obecný rámec pro přístup školy ke grantovým nabídkám, pak jeho praktickým vyjádřením je souhlas s tvrzením, že vyhledávání a získávání těchto zdrojů je přirozenou součástí řízení školy. Ti, kdo se k tomuto názoru přiklánějí, podávají nejvíce grantových žádostí a více grantů také získávají. Zajímavé je, že přesvědčení, že grantové nabídky jsou přínosem pro profilaci školy a její práce, souvisí s množstvím udělených grantů spíše volně.

Vztah těchto postojů a úspěšnosti školy v získávání grantových prostředků je zcela zřejmý v oblasti grantů pro školu jako celek, což jsou často granty orientované na rozvoj školy. Méně zřetelný je vztah těchto postojů k získávání prostředků pro lidi a skupiny lidí uvnitř školy, jinak je vnímáno získávání prostředků pro učitele a vedení než získávání peněz na studentské aktivity.

Obecné postoje ke grantovým nabídkám jsou také provázány s hodnocením vlastností grantových nabídek. Ti, kdo svou odpověď naznačují, že peníze by měly jít na školy raději rovnou a ne skrze grantové nabídky, jsou často přesvědčeni, že soutěže jsou neprůhledné a granty nenabízejí zajímavá témata a zároveň říkají, že granty nejsou náročné z hlediska obsahu. Svým způsobem tento názor popírá smysl existence grantů, neboť naznačuje, že jde o systém přerozdělování, ve kterém na prvním místě nejde až tak o kvalitu.

Současně je zde ovšem názor, že granty patří k práci školy a navíc, že jsou finančně zajímavé. Optimističtější jsou samozřejmě ti, kdo v grantových soutěžích uspívají. Mají méně problémů s nejasností pravidel, vidí méně překážek ve vstupních a formálních požadavcích a uvádějí, že grantové nabídky jsou finančně zajímavé. Důležité a zaznamenáníhodné ovšem je, že úspěšnější žadatelé o gran-

<sup>5</sup> Např. jen 60 % středních odborných učilišť v našem vzorku někdy podalo grantovou žádost (oproti 75 % středních odborných škol a téměř 90 % gymnázií).

<sup>6</sup> Pokud hovoříme o prokazatelných vztazích, máme tím na mysli závislost ověřenou statisticky na hladině významnosti 5 %.

ty nemají pocit, že by granty byly nenáročné z hlediska výstupů a výsledků, ba právě naopak.

Na postojích a názorech reprezentantů školy jsou vystavěny mechanismy, které škola používá pro práci s grantovými nabídkami. Ti, kdo jsou ke grantovým nabídkám vstřícní a přikládají jim větší význam, neponechávají žádosti o granty (a především žádosti o granty pro školu jako celek) náhodě. V takových případech se věcí zabývá buď vedení školy, nebo pověřený jedinec či skupina lidí. To se promítá do významných rozdílů v úspěšnosti (viz tab. č. 2). Zatímco 65 % úspěšných škol<sup>7</sup> pověřuje někoho ve škole (ať už je to vedení nebo někdo další) prací na grantových nabídkách, z méně úspěšných škol je to jen asi 40 %. V méně úspěšných školách řeší problematiku podle situace, nebo ji neřeší vůbec

Tabulka č. 2: Vztah úspěšnosti a mechanismu práce s grantovými nabídkami

Úspěšnost v institucionálních a individuálních grantech	Pověřují jedince nebo skupinu	Zabývá se tím vedení	Řeší podle situace	Neřeší nijak	Celkem
Úspěli v obou kategoriích	14	21	19	0	54
	26 %	39 %	35 %	0 %	100 %
Úspěli v jedné či v žádné kategorii	10	31	39	35	115
	9 %	27 %	34 %	30 %	100 %

Výše zmíněná skutečnost se promítá také do vyhodnocení efektivity jednotlivých mechanismů. V našem šetření se ukazuje jako nejefektivnější pověřit řešením problematiky grantů určitého pracovníka nebo skupinu pracovníků. O něco menší úspěšnosti se dosahuje v případě, že na věci pracuje vedení školy. Improvizovat se nevyplácí, jak ukazuje nízká efektivita situačního řešení (tab. č. 3)

Tabulka č. 3: Efektivita mechanismů – granty pro školu jako celek

Mechanismus	Úspěšnost	Počet škol
Pracovník	100 %	6
Skupina pracovníků	83 %	15
Vedení	76 %	45
Podle situace	69 %	41

<sup>7</sup> Úspěšnost tu měříme úspěchem v obou kategoriích grantů: institucionálních a individuálních.

## S čím se pojí úspěch v soutěži o granty na vysokých školách

Při uvažování o podmínkách úspěšného získávání grantů pro vysoké školy je především třeba vzít v úvahu, že potřeba získávat granty je na vysokých školách (na rozdíl od středních a vyšších odborných škol) naprosto nezbytnou součástí fungování těchto institucí. Je to také jeden z klíčových ukazatelů jejich kvality. Dílčí odchylky od průměru v názorech jednotlivých respondentů jsou prakticky pouze v tom, jak snadno se škola s touto nutností vyrovnává.

Na základě našeho šetření lze říci, že úspěšné vysoké školy, či jejich součásti, celkově shovívavěji vnímají problematické stránky procesu získávání grantů a navíc v grantových nabídkách vidí více příležitostí. Konkrétně např. úspěšnější školy a fakulty výrazně méně často<sup>8</sup> uvádějí, že jsou jim nejasná pravidla soutěže, přičemž rozumět těmto pravidlům je důležité obzvlášť u zahraničních nabídek, kde je komunikace s donátorem přece jen obtížnější, a to i technicky. Méně často zástupci úspěšných škol a fakult uvádějí problémy v oblasti vstupních a formálních předpokladů. Úspěšnější fakulty a školy také lépe hodnotí finanční přínos grantů a lépe vnímají zajímavost témat.

Obecně je možno vidět práci s grantovými nabídkami jako jakýsi kruh: čím více grantových žádostí škola podá, tím více zkušeností nasbírá, tím více je schopna vyrovnávat se s nároky různých fází práce s granty a poté se použít do řešení grantů s menšími obavami. Jejich postoje ke grantovým nabídkám a k práci s nimi jsou pak celkově vstřícnější.

### ZÁVĚR: pokus o charakteristiku úspěšného žadatele o grant

V soutěži o granty zřejmě úspěšné školy od méně úspěšných škol odděluje to, zda se jim už podařilo nastartovat dlouhodobý, komplikovaný a vnitřně provázaný proces efektivní práce s grantovými nabídkami. Tento proces začíná přijetím faktu, že grantové nabídky jsou pro rozvoj školy přirozeným, a do jisté míry nezbytným zdrojem, který je třeba maximálně využívat. Od této otevřenosti vede cesta přes pokusy o získání prvních grantů a první úspěchy, ke zvládnutí dovedností a postupů pro opakovaný úspěch nezbytných. Tyto dovednosti lze získat především úspěšnou praxí. Celý proces se ovšem bez vnější podpory rozbíhá jen v některých případech, někdy i chaoticky a zřetelně existuje velká poptávka po vnější podpoře v mnoha různých úrovních.

Takto nastartovaný proces má své zákonitosti, příznivé pro úspěšné školy. R. K. Merton to kdysi označil, při svých bádáních na poli sociologie vědy, jako „efekt svatého Matouše“<sup>9</sup>. Totiž nejen lepší porozumění formalitám a lepší technické zvládnutí grantových žádostí vede k úspěchu grantové žádosti. Je to také vybudování jakési „značky“ školy pro grantové agentury, prokázání spolehlivos-

<sup>8</sup> Opět ověřeno na hladině významnosti 5 %.

<sup>9</sup> Jde o – v nadsázce použitý – odkaz na Evangelium podle Matouše (25:29): „Neboť každému, kdo má, bude dáno a přídáno...“

ti a schopnosti naplnit náročná očekávání donátora prostřednictvím už realizovaných projektů atd., což přispívá k dalším úspěchům v úsilí o získání grantových prostředků.

Pokud škola nesníží úsilí nebo do věci nevstoupí jiný faktor, má velkou šanci úspěch opakovat. Kruh se uzavírá ve chvíli, kdy si škola ověří, že je možno prostředky získat a smysluplně je využít, čímž se posílí její otevřenost vůči dalším nabídkám.

## LITERATURA

POL, M., RABUŠICOVÁ, M. *Grantové nabídky a české školy*. Praha: Národní vzdělávací fond, 2002, s. 128. ISBN 80-903125-9-4.

## SUMMARY

The article is based on some results of the research project „*Czech and Foreign Grant Offers; Employment by Schools of Secondary and Tertiary Level*” implemented by the Department of Educational Sciences, Faculty of Arts, Masaryk University of Brno in 2001–2002 on the strength of a an assignment by The National Educational Fund of Prague. In the article the authors first give some concise information on the individual stages of the whole project; then they attempt to answer the questions relating to the factors that contribute to the success of schools in the grant competition. They persuade themselves that in this respect the attitudes of the representatives of the schools to the entire process of achieving grants and effective mechanisms in the work with grant offers and grants are cardinal. To conclude they attempt at a general level of characterization of the schools that have been successful in the grant competition.

