
Institucionální podpora a hodnocení výzkumu v České republice a v zahraničí

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Technopolis Group

Erik Arnold, Barbara Good, Fritz Ohler, Brigitte Tiefenthaler, Niki Vermeulen



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

1. Metodika hodnocení	2
1.1 Metodika hodnocení 2004 (MH2004)	2
1.2 Metodika hodnocení v letech 2009 & 2010	6
1.3 Shrnutí a první závěry	11
2. Výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu (VPSPV)	12
2.1 Politické předpoklady pro VPSPV v České republice	12
2.2 Výkonově podmíněné systémy podpory vědy v mezinárodních souvislostech	14
2.3 Pozorování a předběžné závěry	24
3. Metodika hodnocení očima české výzkumné obce	26
3.1 Průzkum mezi výzkumníky a vedoucími pracovníky výzkumných organizací	26
3.2 Důsledky Metodiky hodnocení pro chování výzkumníků a mrtvý bod Metodiky hodnocení	33
4. Případové studie	36
4.1 Úvod	36
4.2 Nizozemí	37
4.3 Spojené království	46
4.4 Rakousko	61
4.5 Finsko	72
4.6 Posouzení Metodiky hodnocení ve světle mezinárodní praxe	82
4.7 Česká případová studie I: Vnitřní hodnocení v rámci Akademie věd	86
4.8 Česká případová studie II: Výkonnostní kontrakty v operačním programu Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI)	94
5. Kvalita výzkumu v České republice	99
5.1 Úvod	99
5.2 Výsledky panelových hodnocení výzkumných institucí	100
5.3 Výsledky průzkumu	111
5.4 Kvalita výzkumu a z ní vyplývající poučení	116
6. SWOT analýza	119
6.1 Silné stránky	119
6.2 Slabiny	119
6.3 Příležitosti	120
6.4 Hrozby	121
7. Doporučení	122

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

7.1 Základní myšlenky	122
7.2 Rozdělování institucionální podpory	124
7.3 Hodnocení výzkumu	129
7.4 Navykání na novou politiku	130

Seznam obrázků

Obr. 1 Bodovací tabulka pro rok 2009	7
Obr.2 Bodovací tabulka pro r.2010	9
Obr. 3 Váha výsledků V&V pro získání bodů – souhrn za rok 2009	11
Obr. 4 Zavedení výkonově podmíněného systému podpory výzkumu, 2010 – 2012	15
Obr. 5 Výhody a nedostatky výkonově podmíněné podpory vysokoškolského výzkumu	17
Obr.6 Účinky oborových úprav na produkci švédských vysokých škol, 2005-7	19
Obr. 7 Oborově specifické podíly (v %) institucionální podpory udělení podle Výzkumných záměrů a podle Výkonově podmíněného systému podpory výzkumu	21
Obr.8 Simulace vlivu na institucionální podporu podle vědních oborů	22
Obr.9 Vliv VPSPV na rozdělení podpory v jednotlivých vědních a technických oborech	23
Obr.10 Pohled na Metodiku hodnocení se strany výzkumníků	27
Obr.11 Pohled na Metodiku hodnocení se strany výzkumníků a řídicích činitelů výzkumných organizací (rektorů, ředitelů, děkanů)	29
Obr.12 Důležitost výzkumných výsledků bez ohledu na Metodiku hodnocení	31
Obr.13 Pohled výzkumníků a řídicích činitelů výzkumných organizací (rektorů, ředitelů, děkanů) na výzkumné výstupy	32
Obr. 9 Konkrétní zahraniční studie	37
Obr.10 Výzkumná složka modelu podpory BAMA na r.2006	43
Obr.16 Podpora na jednoho studenta v UAS	44
Obr.117 Definice úrovně kvality	50
Obr.18 Ukázka profilu kvality	50
Obr.129 Sestavování profilu kvality	51
Obr.20 Složky podpory výzkumu založené na jeho kvalitě (QR)	53
Obr.213 Váhy podle úrovně kvality	55
Obr.22 Indikátory použité v rakouském předpisovém rozpočtu	66
Obr.23 Základní předpis pro podporu na finských vysokých školách	76
Obr.24 Indikátory kvality a efektivity ve výuce	77
Obr.25 Indikátory kvality a efektivity pro výzkum a výchovu výzkumníků	78
Obr.26 Hodnotící komise v současném hodnocení AV ČR	89
Obr.27 Řídicí nástroje ve výzkumných organizacích	111
Obr.28 Pracovní podmínky v českých výzkumných organizacích z pohledu vedoucích pracovníků těchto organizací a výzkumníků	114
Obr.29 Bariéry výkonnosti české V&V&I jak je vidí vedoucí pracovníci organizací a jednotliví výzkumníci	115
Obr. 30 Přidělování institucionální podpory pro vysoké školy a Akademii věd	126

Úvod

Tato zpráva předkládá zjištění analýz provedených v rámci dvou pracovních témat: „Posouzení směrnice z r. 2004 pro hodnocení výsledků V&V“ (WP d, i) a „Hodnocení V&V provedené na všech typech institucí majících nárok na veřejnou podporu výzkumu“ (WP d, ii).

Podle podmínek dohodnutých pro tento audit bylo posuzování směrnice z r. 2004 pro hodnocení výsledků V&V a vypracování doporučení k jejich zlepšení jednou z klíčových úloh. Řečeno technickým jazykem návrhu naší studie, tato zpráva podává zjištění učiněná v rámci dvou pracovních témat: „Posouzení směrnice z r. 2004 pro hodnocení výsledků V&V“ (WP d, i) a „Hodnocení V&V provedené na všech typech institucí majících nárok na veřejnou podporu výzkumu“ (WP d, ii) a zvláště pak panelová posouzení ve vybraných institucích.

Ve své studii jsme spojili několik metodických přístupů:

- „Analytické zdůvodňování“ bylo založeno zejména na osobních zkušenostech expertů-členů projektového týmu stejně jako na pečlivé analýze dokumentů týkajících se českých rozhodnutí o vědní politice plus mezinárodní vědecké literatury o institucionálním financování výzkumu a jeho hodnocení. Naše analýza českých dokumentů se opírala o jejich překlady do angličtiny.
- Srovnání se systémy pro hodnocení a podporu a s praxí v jiných zemích. Z okruhu kandidátských zemí zmíněných v návrhu studie jsme vybrali 4 země, Rakousko, Finsko, Nizozemí a Spojené království. V naší literární analýze jsme také zahrnuli zkušenosti z jiných zemí (např. Austrálie, Norsko, Švédsko).
- České studie:
 - Srovnání se směrnicemi vyvinutými a použitými k rozdělování podpory v rámci Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (OP V&VI) v jeho prioritních směrech 1 a 2, tedy Centra excelence a Regionální centra V&V.
 - Jako objekt pro institucionální studii jsme zvolili vnitřní výzkumný hodnotící systém v Akademii věd České republiky.
- Panelové hodnocení 17 výzkumných ústavů z různých oborů a s různou organizační strukturou. Tyto ústavy byly vybrány pro tuto studii podle bibliometrických analýz a vědomostí paralelní české skupiny.
- Empirické testování a oceňování užitečnosti a používání existující české metodiky hodnocení za pomoci dotazníků a rozhovorů. Také jsme zkoušeli svoje základní myšlenky a doporučení ke zlepšení v debatách s českými experty.

Na základě všech těchto vstupů jsme provedli SWOT analýzu metodiky hodnocení a vyvodili doporučení pro její reformu, či spíše reformu jejích dvou hlavních principů: hodnocení a rozvíjení kvality výzkumu a rozdělování institucionální podpory podle výkonnosti.

Důležitým bodem ve vývoji Metodiky pro hodnocení výsledků výstupů V&V je její použití jako nástroje pro rozhodování jak rozdělovat institucionální podporu (na úrovni poskytovatele podpory), jak bylo ohlášeno v reformním plánu 2008 a uvedeno do praxe v národní politice pro V&V&I na léta 2009-2015. Jinými slovy, Metodika hodnocení dostala další úlohu tím, že se podle ní řídí **výkonově podmíněný systém podpory výzkumu (VPSPV)**. Proto jsme analyzovali nejen Metodiku hodnocení z roku 2004, ale i její novější podoby, jmenovitě z let 2009 a 2010.

Český systém hodnocení výzkumu se snaží zkombinovat dvě činnosti, 1) hodnocení výzkumu a 2) proces rozhodování o rozdělování institucionální podpory. Proto

nevyhnutelně náš pohled musel zahrnout tyto rozdílné aspekty použití Metodiky ve dvou oblastech, tedy jako hodnotícího systému a VPSPV.

1. Metodika hodnocení

1.1 Metodika hodnocení 2004 (MH2004)

Metodika hodnocení, která má sloužit k hodnocení výstupů V&V, je popsána v „Rozhodnutí vlády České republiky z 23. června 2004, č. 644 o hodnocení výzkumu a vývoje a jeho výstupů“.¹

Cílem tohoto dokumentu o hodnotící metodice bylo napravit pocíťovanou nedostatečnost v kvalitě hodnocení V&V. V dokumentu se píše: „Současný systém podpory V&V nedovoluje rozlišovat mezi kvalitou získaných výsledků, profesionálních standardů a výkonností jednotlivých organizací, oddělení či jednotlivců a využívat jich pro usnadnění změn v systému (velikost poskytnuté podpory, organizační změny, zařazení zaměstnanců, platové a služební postupy apod.)“ Zneklidňující úpadek výkonnosti české V&V v mezinárodním srovnání a trvalá neúčinnost systému VVI na národní úrovni přesvědčily ty, kteří rozhodují o vědecké politice, že je třeba systém změnit.

Hlavní problémy, které byly rozpoznány ve způsobu, jakým se provádělo hodnocení v tomto období, byly

- Složitost hodnocení
- Přemíra administrativy
- Vyžadování zbytečných údajů, kterých nebylo při hodnocení třeba
- Nejdůležitější ze všeho - fragmentace hodnotícího systému a nedostatek standardizace

Dokument Metodika hodnocení 2004 nejdříve reprodukuje směrnice pro hodnocení, tak jak byly uvedeny v Národní politice V&V na léta 2004-2008 (oddíl III.1) a vzápětí tyto směrnice doplňuje detailnější informací (oddíl III.2).

Tento dokument si klade vysoký cíl, když usiluje o zlepšení na všech úrovních výzkumného systému současně. Diagnostikuje silnou tendenci k hodnocení *ex ante* a snaží se uvést do rovnováhy hodnocení *ex ante* s hodnocením *ex post*. Podobně zdůrazňuje, že vývoj českého hodnotícího systému by měl vycházet z mezinárodních zkušeností s hodnocením výzkumu a že by měli být přizváni zahraniční experti.

Hodnotící metodika 2004 zavedla do České republiky princip kvantitativního hodnocení výzkumu, přičemž zdůrazňovala důležitost respektovat rozdílnosti mezi vědními obory. Není ale řečeno jasně, jaký by měl být poměr mezi kvantitativním a kvalitativním hodnocením. Někdy je „mechanické“ hodnocení založené na počítání a bodování výstupů V&V zmiňováno jen jako součást širšího hodnotícího systému; jindy je zdůrazněno, že výsledky výzkumu musejí být kvantifikovány. Nicméně kvantifikace se týká jak čísel ve vstupních údajích (podpora), tak ve výstupech (výsledky V&V).

A třebaže se uvádí, že hodnocení výsledků by mělo být zváženo při rozdělování státní podpory V&V, určitě není jasně řečeno, že by mělo představovat jediný základ pro institucionální podporu.

V pod-oddílech, které následují, popisujeme klíčové charakteristiky metodiky navržené v roce 2004, nejdříve zmíníme hlavní principy pro hodnocení v České republice a po

¹ Česká verze dokumentu je na <http://www.vyzkum.cz/storage/att/4095103B3DF675FBB4E74B73874615F5/Metodika%20hodnoceni%20av.pdf>. Naše analýza je založena na anglickém překladu tohoto dokumentu.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

nich probereme nejlepší zavedenou praxi, která je doporučována k uplatňování na různých úrovních (státní, politická, programová, projektová apod.).

1.1.1 Základní principy hodnocení

Rozhodnutí praví, že hodnocení na všech úrovních musí odrážet stejné základní linie a zdůrazňuje, že „Když nebudou dodržovány tyto základní principy, nebude možné provádět hodnocení V&V a jejich výzkumu“.

- Hodnocení má být pravidelné a po nějaké době se má opakovat (tedy ne jen posouzení přihlášek, ale též průběžné hodnocení a závěrečné, obsahující ex-post analýzu).
- Specifické cíle – a měřitelné výstupy – musí být vytýčeny na všech úrovních (programové, projektové, na úrovni výzkumného plánu, instituce, politiky atd.) a ty pak mohou směřovat hodnocení.
- Hodnotící kritéria mají být:
 - Znamá a závazná
 - Jasná (nikoli si protiřečící)
 - Kvantifikovatelná, měřitelná, hodnotitelná
 - Vztažená k danému cíli

1.1.2 Využívání informačního systému V&V

V souladu s výnosem o podpoře V&V z r. 2002 je informační systém V&V označen jako základní nástroj pro získávání informací pro hodnocení. Informace v tomto systému mají klíčovou důležitost:

- Pro celkové hodnocení V&V v České republice (nebo EU)
- Jako zdroj informací o účinnosti V&V, výzkumné činnosti, institucí a oddělení
- Jako informace pro hodnotící komise

V HM 2004 se očekávalo, že na základě výsledků hodnocení mohou nastat změny státního rozpočtu pro V&V, zejména ve střednědobém horizontu. Výsledky obsažené v informačním systému měly také být použitelné pro analýzu stavu V&V v České republice a při přípravě národní politiky ve V&V.

Směrnice z r. 2004 také naznačovala, že do informačního systému V&V budou zahrnovány jen nejkvalitnější výsledky, čímž by se snížilo množství zadávaných údajů, které nemají význam pro účely hodnocení. V závislosti na povaze hodnoceného výzkumu byly **vysoce kvalitní výsledky** definovány takto:

- Články v impaktovaných a vybraných recenzovaných vědeckých časopisech; vědecké knihy a kapitoly v odborných knihách; recenzované sborníky publikované cizojazyčně (nebo česky ve společenských vědách)
- Výsledky chráněné průmyslovou ochranou a další podobně chráněné výstupy (patentové přihlášky, udělené patenty, průmyslové vzory, uznané odrůdy zemědělských plodin, uznaná plemena dobytka apod.), licence.
- Aplikované výstupy
- Další výstupy, jestliže byly vyhlášeny v přihlášce odsouhlasené vládou (čímž bylo umožněno deklarovat výstupy ve specifických oblastech V&V činností – například výsledky výzkumu prováděné pro účely státní správy).

Na základě připomínek z Akademie věd a z Grantové agentury byly mezi výstupy ve společenských vědách zařazeny také odborné knihy a recenzované sborníky v češtině.

Byla zahrnuta i možnost dalších specifických výstupů, za předpokladu, že byly jasné definovány v návrhu programu, který byl schválen vládou.

Kromě toho se očekávalo, že hodnotící stupnice bude standardizována, aby bylo možné porovnávat výsledky hodnocení. **Hodnotící kritéria** byla specifikována podle oborů:

- Technika a inženýrství (neživá příroda): aplikované výsledky, patenty, licence, nové technologické produkty a technologie, články v impaktovaných a vybraných recenzovaných vědeckých časopisech, vědecké knihy a sborníky v cizích jazycích.
- Živá příroda (biologie, medicína, zemědělství, životní prostředí apod.): nové léčebné postupy, uznaná plemena dobytka, uznané odrůdy apod., články v impaktovaných a vybraných recenzovaných vědeckých časopisech, vědecké knihy nebo kapitoly v knihách či sbornících publikovaných cizojazyčně, aplikované výsledky, patenty, licence a nové technologické produkty a technologie
- Společenské vědy (humanitní, společenské, ekonomické, právní a historické): články v impaktovaných a vybraných recenzovaných vědeckých časopisech; odborné knihy nebo kapitoly v nich nebo v recenzovaných sbornících psaných česky, aplikované výsledky
- Matematické vědy (matematika, kybernetika, informační technika, fyzika a její aplikace, chemie): články v impaktovaných a vybraných recenzovaných vědeckých časopisech; vědecké knihy nebo kapitoly v knihách či sbornících publikovaných cizojazyčně, aplikované výsledky, patenty, licence a nové technologické produkty a technologie.

Závěrem dokument praví, že „Kvantifikovaným výsledkům činnosti V&V musí být přiznána váha při rozdělování podpory V&V v následujícím výzkumném období a musejí sloužit jako jedno z hlavních hledisek k doložení kvality výzkumného pracoviště během hodnocení návrhů projektů, výzkumných plánů a dalších činností a při vyhlašování programů pro poskytovatele“.

V roce 2004 měly všechny typy výstupů váhu rovnou 1, což znamenalo, že mezi různými výsledky se nerozlišovalo. Toto se změnilo v MH z r. 2005, kdy bylo zavedeno vážení: Články v často citovaných časopisech (s vysokým impaktovým faktorem), patenty a vybrané aplikované výsledky dostaly váhu 2. Články v časopisech s průměrným impaktovým faktorem, knihy či kapitoly a další aplikované výstupy si podržely váhu 1. Články v periodikách s nízkým impaktovým faktorem a v časopisech nezahrnutých ve Web of Science dostaly váhu 0,5.

1.1.3 Směrnice pro hodnocení na různých úrovních

Hodnocení programů V&V

Zatímco práva a povinnosti při hodnocení programových přihlášek byly detailně rozebrány ve výnosu o podpoře V&V z r. 2002², hodnocení výsledků programů bylo regulováno jen velmi všeobecně. Metodika hodnocení 2004 zaelila tuto trhlinu tím, že navrhla, aby se podobné postupy jako při posuzování návrhů používaly také při hodnocení programů. Programy by měly být posuzovány po jejich uzavření, aby se dalo určit, do jaké míry bylo dosaženo vytčených cílů, výsledků a jaká byla jejich finanční náročnost. Jelikož vláda schvaluje návrhy programů, výsledky hodnocení by měly být předloženy vládě jako zpětná vazba nebo ke schválení, zvlášť tehdy, jestliže po ohodnoceném programu má následovat jiný podobný.

V této souvislosti zdůrazňovala národní politika V&V pro léta 2004-2008 důležitost hodnocení výsledků a účinků programů, které zahrnovaly celou řadu společenských úloh a dopadů výzkumu na ekonomii, společnost, výchovný systém a vědění. Stanovila, že hodnocení programů (Národní výzkumné programy, Rezortní programy) by mělo

² Viz část “Veřejné tendery ve výzkumu a vývoji” zákona č. 130/2002 o financování výzkumu a vývoje

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

shrnovat očekávané, průběžné a dosažené výstupy – ekonomické, společenské či jiné – jednotlivých projektů.

Národní politika ve V&V také naznačuje možný vliv výsledků hodnocení na budoucí financování. Říká, že „Výsledky a zjištění ex post hodnocení budou sloužit jako zpětná vazba pro budoucí rozhodování o výběru projektů a jejich řešitelů [...] Výsledky hodnocení (s důrazem na výsledky dlouhodobých opakovaných hodnocení) budou hlavním hlediskem pro rozdělování prostředků. Ti, kteří dlouhodobě dosahují lepších výsledků, dostanou přednost“.

Závěrečná hodnocení projektů, výzkumných záměrů a dalších činností V&V

Směrnice pro hodnocení z r. 2004 také navrhuje, aby v případě projektů, výzkumných záměrů a dalších činností V&V principy platné pro hodnocení jejich návrhů se také vztahovaly na hodnocení jejich výsledků. Předpokládala, že na povahu prováděné výzkumné činnosti bude brán ohled při závěrečném hodnocení. V případě základního výzkumu se vyžadovaly publikace ve špičkových periodikách, zatímco v případě aplikovaného výzkumu se jako výstup započítají patenty, licence, technologické procesy, lékařské postupy atd.

Směrnice z r. 2004 zdůrazňovaly důležitost oceňování výsledků V&V ve vztahu k původně vytčeným cílům a navrhovaly, aby se závěrečné hodnocení soustředilo na oceňování kvality a použitelnost výsledků V&V (užitečnost).

V roce 1998 byl zaveden systém „Výzkumných záměrů“, aby se propojila institucionální podpora ke konkrétním cílům. Následně začalo v roce 2001 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy financovat výzkumné záměry institucí. Podporu dostalo téměř 60 Výzkumných záměrů. V roce 2004 byla financována další dávka Výzkumných záměrů, které šly napříč všemi ministerstvy a Akademií věd. Tyto nové výzkumné záměry začaly fungovat v roce 2005. Nová zákonná opatření dovozovala financovat nejen tradiční výzkumná pracoviště (vysoké školy a Akademie věd), ale také neziskové soukromé výzkumné instituce a společnosti. Odhaduje se, že bylo financováno 18 výzkumných záměrů v soukromých společnostech. Od roku 2005 byla financována další várka výzkumných záměrů (98% z nich na vysokých školách) a dalších 30 přibýlo v roce 2007.

Hodnocení efektivity institucí ve výzkumu a vývoji

Neexistence standardní hodnotící metodiky použitelné napříč spektrem poskytovatelů podpory byla pokládána za hlavní překážku při oceňování skutečné kvality výsledků V&V a tedy pro zjištění efektivity podpory V&V jako celku.

K odstranění tohoto problému navrhuje MH 2004 hodnocení všech vstupů (zahrnutých ve veřejném financování V&V bez ohledu na to, zdali pocházely z projektu, z výzkumného plánu či získaných jinak) a výstupů (specifikovaných jako všechny kvalitní výsledky v databázi, také bez ohledu na to, zdali pocházely z projektu, z výzkumného plánu či byly získány).

Bylo naznačeno, že výsledky tohoto hodnocení se postupně promítnou do návrhů, jak rozdělovat podporu V&V.

Avšak Národní politika V&V na léta 2004-2008 rozšířila tento pohled a stanovila, že při hodnocení výzkumných institucí „je třeba věnovat přiměřenou pozornost nejen efektivnímu využívání udělení veřejné podpory, ale také schopnosti těchto institucí – soudě podle jejich výsledků – získávat a zhodnocovat podporu ze soukromého sektoru“.

Hodnocení Národní politiky ve V&V

V oblasti národní politiky ve V&V předpokládá Metodika hodnocení, že bude věnováno více pozornosti odpovědnosti za uplatňování politiky (ale také pozornosti k neplnění a protiopatřením), analýze přetrvávajících problémů a účelnosti jednotlivých politických

nástrojů a jejich používání. Očekávala se větší úloha nezávislých expertů a jako nejdůležitější bylo zdůrazněno, že je třeba chápat hodnocení jako „výukový nástroj“, tedy že na výsledky hodnocení Národní politiky V&V bude brán zřetel při přípravě jiných národních politických dokumentů.

1.2 Metodika hodnocení v letech 2009 & 2010

Počínaje MH 2004, každý následující rok se objevila nová upravená verze³. Třebaže určitá kontinuita vzdoruje létům, za zmínku stojí následující změny hodnotícího systému:

- Ve verzi Metodiky hodnocení z r. 2009 je nahrazen široký nástin Směrnic hodnocení, které pocházejí z výzkumné soustavy z roku 2004, velmi specifickou metodikou hodnocení, která se soustředí téměř **výlučně na kvantifikaci výstupů výzkumu** a má sloužit k hodnocení výzkumných organizací a výzkumných programů.
- Verze z roku 2009 je význačná tím, že v ní je přijmuto metrikou podložené hodnocení výsledků V&V jakožto **Výkonově-podmíněný systém podpory výzkumu**, i když jen na úrovni poskytovatelů podpory.
- Metodika z r 2010 upevňuje a rozšiřuje využití metrikou podloženého hodnocení výsledků V&V jakožto systému podpory na úroveň výzkumných institucí. Také uvádí „tlumící faktory“ určené k omezení velkých výkyvů ve velikosti podpory mezi jednotlivými obory a kategoriemi výstupů.

1.2.1 Hodnotící metodika 2009 (MH 2009)

Verze 2009 Metodiky hodnocení byla vypracována Komisí pro hodnocení výsledků V&V, což je poradní orgán Rady pro výzkum a rozvoj. Hodnocení V&V je založeno na Usnesení vlády č. 287, též známém jako „Reforma V&V 2009“.

Dokument rozebírá změny a společné rysy v porovnání s minulými verzemi, popisuje různé kroky v procesu hodnocení výsledků a detailně rozebírá hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů V&V.

Detailně popisuje proces transformace výzkumných výsledků na body a diskuze se soustředí na vážení různých výzkumných výsledků ve snaze hodnocení sjednotit. Překlenutí rozdílů mezi obory je hlavní téma diskuze, jelikož mezioborové rozdíly se špatně snoubí s kvantitativním hodnocením.

V dokumentu se navíc říká, „Hlavním účelem hodnocení výsledků výzkumných organizací je navrhnout rozdělení institucionální podpory V&V v souladu s reformou V&V“.

Změny a společné rysy ve srovnání s minulými verzemi

V úvodu dokumentu je podán přehled změn a společných rysů mezi verzí 2009 a dřívějšími:

- Zásadní změna ve verzi 2009 je, že bodové hodnocení jednotlivých výstupů se započítává do roku, kdy výsledku bylo dosaženo, zatímco dřív se započítávalo do roku, kdy byl údaj vložen do Informačního systému V&V (RIV).
- Verze 2009 poprvé dělí vědní obory do dvou velkých skupin: Pro výsledky v disciplínách uvedených v **National Excellence Reference Framework NERR** (zahrnuty jsou filosofie a náboženství, historie, archeologie, antropologie, etnografie, politologie, administrativa, právní vědy, lingvistika, literatura, sdělovací a audio-vizuální prostředky, umění, architektura, kulturní dědictví a

³ Všechny verze mohou být nalezeny na: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=18748>.
My jsme naši analýzu založili na anglických překladech materiálů pro roky 2004, 2009 a 2010

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

pedagogika), hodnocení se pohybuje především na národní úrovni. V těchto oborech dostanou články zveřejněné v recenzovaných českých odborných periodikách (J_{neimp}) vyšší bodové ocenění nežli ve všech ostatních oborech. Totéž se týká výsledků zveřejněných v odborných knihách (kategorie B).

- Avšak bodovací systém zůstává v zásadě stejný jako byl v roce 2008 (viz Obr.1, níže), jelikož oba jsou založeny na stejných obecných principech:
 - Účinnost řešitele a poskytovatele se nehodnotí
 - Jedině výzkumné organizace mohou být příjemcem institucionální podpory V&V a výsledky figurují v hodnocení výsledků výzkumných organizací
 - Hodnocení výsledků výzkumných organizací podle této Metodiky je jedním z kritérií pro přidělení institucionální podpory
 - Všecky výsledky výzkumných organizací deklarované za posledních 5 let se zahrnují do hodnocení bez ohledu na zdroj podpory.

Obr. 1 Bodovací tabulka pro rok 2009

Typy výsledků			I- NERR obory ^{o)}	II – jiné obory
J_{imp}	článek v impaktovaném časopisu ¹⁾		10 - 305 ²⁾	
	článek v prestižním impaktovaném časopisu (Nature, Science, Proc. Natl. Acad. Sci. USA) ³⁾		500	
J_{neimp}	článek v ne-impaktovaném časopisu	uznávaná světová databáze ⁴⁾	12	8
		Soupis kritizovaných periodik ⁴⁾	10	4
B	odborná kniha	ve světové řeči ⁵⁾	40	40
		v jiné řeči		20
D	Článek ve sborníku ⁶⁾		8	
P	patent	evropský nebo mezinárodní (EPO, WIPO), patent v USA nebo Japonsku	500	
		český nebo národní patent kromě patentů v USA či Japonsku, použitý v rámci platného licenčního kontraktu	200	
		jiné patenty ⁷⁾	40	
Z	zkušební provoz, certifikovaná technologie, odrůda, plemeno		100	
F	užitný vzor		40	
	průmyslový vzor		40	
G	prototyp, funkční vzorek		40	
H	Aplikované výsledky		40	
N, L	certifikované metodiky a postupy, specializované mapy s odborným obsahem		40	
R	software		40	
V	výzkumná zpráva obsahující důvěrné/tajné informace		50	

o) NERR zahrnuje obory (podle R&D IS codebook: AA – filosofie a náboženství, AB – historie, AC – archeologie, antropologie a etnologie, AD – politologie a politické vědy, DE – administrativa – CG, právní vědy, AI – lingvistika, AJ – literatura, sdělovací a audiovizuální media, AL – umění, architektura a kulturní dědictví, AM – výchova a školství)

1) Publikace uvedené v následujících databázích Web of Science of the company Thomson Reuters: Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) – 1945 – současnost; Social Science Citation Index (SSCI) – 1980 – současnost; Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) – 1980 – současnost; Index Chemicus (IC) – 1993 – současnost; Current Chemical Reactions (CCR-EXPANDED) – 1986 – současnost

2) hodnocení $J_{imp} = 10 + 295 \times \text{Factor}$, kde:

Factor = $(1 - N) / (1 + (N / 0,057))$, kde N je normalizované pořadí časopisu, $N = (P - 1) / (P_{max} - 1)$ P = pořadí časopisu v daném oboru podle Journal Citation Report v pořadí podle klesajícího IF

Typy výsledků	I- NERR obory ^{o)}	II – jiné obory
Pmax = pořadí časopisu v daném oboru podle Journal Citation Report Jestliže časopis je veden ve více oborech, jeho normalizované pořadí se vypočte jako aritmetický průměr normalizovaných pořadí ve všech oborech, které jej uvádějí 3) to znamená multidisciplinární (s tzv. otevřenou specializací) časopisy Nature (ISSN 0028-0836), Science (ISSN 0036-8075) a Proceedings of the National Academy of Science of the USA (ISSN 0027-8424) 4) rozdíl mezi “světově uznávanou databází” a “soupisem kritizovaných periodik” je vysvětlen v části B.3.1.2. Metodiky 5) světovým jazykem se myslí angličtina, čínština, francouzština, němčina, ruština a španělština 6) sborník musí být uveden v databázi Conference Proceedings Citation Index – Science or Social Science & Humanities (dříve ISI Proceedings) společnosti Thomson Reuters. 7) český nebo jiný udělený národní patent (zatím nevyužívaný) nebo využívaný majitelem patentu		

Zdroj: Metodika hodnocení 2009, příloha 1

Hodnocení na různých úrovních

Metodika hodnocení 2009 pokrývala jak hodnocení výsledků výzkumných organizací, tak hodnocení programů V&V.

Pokud jde o **hodnocení výsledků výzkumných organizací**, musí být zmíněny následující okolnosti:

- Hodnocení výsledků výzkumných organizací je chápáno jako převod výsledků všech výzkumných organizací na společnou numerickou stupnici (tedy kvantifikace výsledků)
- Hodnocení výsledků se provádí pouze z platných dat vložených do Informačního systému V&V
- V případě vysokých škol se hodnocení výsledků provádí nejdříve na úrovni instituce. Potom může být rozšířeno na druhou úroveň univerzitních jednotek (katedry, fakulty apod.). V případě vládních orgánů se organizační jednotky hodnotí individuálně.

V úvodní pasáži dokumentu je nejprve uvedeno, že hodnocení výsledků (či výzkumných organizací) je pouze způsob řazení podle sjednocených kritérií a neobsahuje žádná doporučení. Podle svých cílů se při hodnocení výsledků sestavuje souhrnná sada základních dat, která informují o výsledcích výzkumných organizací. Avšak o několik řádek níž dokument praví, že hlavním účelem hodnocení výsledků výzkumných organizací je navrhnout rozdělování institucionální podpory V&V, v souladu s reformou V&V z roku 2008.

Druhá část metodiky hodnocení 2009 je věnována **hodnocení uzavřených výzkumných programů**.

Poskytovatel podpory pro programy by měl ve svém hodnocení zahrnout základní údaje o programu, základní data o realizaci programu, přehled výsledků, informace o metodách, jakých bylo užito k získání výsledků a srovnání výsledků programu se stavem v zahraničí. Výsledky všech projektů podporovaných z daného programu a archivované v centrálním informačním systému se připisují tomuto programu. Kromě toho by mělo být provedeno hodnocení založené na účelech/cílech programu.

Pro každý ukončený program by financující orgán měl vypracovat souhrnnou zprávu o hodnocení a předložit ji radě pro V&V&I. Pro toto hodnocení se užívá ukazatele Indexu SR jakožto charakteristiky účelnosti vynaložení veřejné podpory. Tento ukazatel je založen na celkovém skóre (součtu bodů) dosažených výsledků za každý milion CZK podpory.

Každoročně zveřejňuje Rada pro V&V&I zprávu se souhrnným hodnocením všech ukončených programů. Tato zpráva obsahuje přehled hodnocených programů, informaci o jejich časovém rozvrhu a postupu hodnocení, výsledky hodnocení, srovnání s uzavřenými programy založené na Indexu SR a souhrn a návrh dalších opatření.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

1.2.2 Hodnoticí metodika 2010 (MH 2010)

Po nevelkých doladěních předběžné verze vláda schválila Metodiku hodnocení 2010 4. srpna 2010.

Naše analýza ukazuje, že je *podobná předchozím verzím* Metodiky hodnocení; Metodika 2010 zůstává mechanistickou a spočívá na sčítání různých typů výsledků podle bodovacího systému. Hlavními rozdíly v porovnání s minulou verzí jsou dodatečná kapitola věnovaná rozdělování podpory výzkumným organizacím a rozdělení výzkumu do oborových skupin.

V MH 2010 ocenění různých typů výsledků kolísá od 4 do 500 bodů a výsledky jsou rozdělovány do dvou velkých skupin podle výzkumných disciplín, kam spadají. Filosofie a náboženství, historie, archeologie, antropologie a etnografie, politologie, řízení a administrativa, právní vědy, lingvistika, pedagogika a umění jsou zahrnuty v **National Reference Framework of Excellence (NRRE)**. Výsledky v těchto disciplínách jsou hodnoceny podle upřednostňujících pravidel. Výsledky všech ostatních výzkumných disciplín se hodnotí podle stejného klíče jako v předešlých letech (viz Obr.2, níže).

Prvním **zásadním rozdílem** mezi metodikou hodnocení 2010 a dřívějšími je změna v kategorii výsledků: přibyl nový typ časopiseckého článku, označený J_{rec} . Následkem toho se teď rozlišují 4 typy časopisů:

- Časopisy sledované (uvedené v) databázi WOS Thomson Reuters (J_{imp})
- Časopisy sledované v jiných uznávaných databázích jako Scopus nebo ERIH (J_{neimp})
- Články v jiných recenzovaných časopisech (J_{rec}).
- Čtvrtá třída jsou super-časopisy Nature a Science.

Obr.14 Bodovací tabulka pro r.2010

Typy výsledků					I – NRRE obory	II – jiné obory
J _{imp}	článek v impaktovaném časopisu ¹⁾				10 to 305 ²⁾	
	článek v prestižním impaktovaném časopisu (Nature, Science) ³⁾				500	
J _{neimp}	článek v recenzovaném časopisu	světově uznávané databáze ⁴⁾	SCOPUS *		12	
			ERIH	A	30	12
				B	20	11
			C	10	10	
J _{rec}	článek v českém recenzovaném časopisu	soupis recenzovaných časopisů ⁵⁾			10	4
B	Monografie	ve světovém jazyce	anglicky, čínsky, francouzsky, německy, rusky, španělsky		40	40
		v jiné řeči		20		
D	článek ve sborníku ⁶⁾				8	
P	patent	"evropský" patent (EPO)** , patent v USA (USPTO) nebo Japonsku			500	
		český nebo národní patent (vyjma USA a Japonska) využívaný podle platné licenční dohody			200	
		jiné patenty ⁷⁾			40	
Z	zkušební provoz, certifikovaná technologie, odrůda, plemeno				100	
F	užitný model ⁸⁾				40	

Typy výsledků		I – NRRE obory	II – jiné obory
	průmyslový vzor		40
G	prototyp, funkční vzor		40
H	Výsledky realizované poskytovatelem		40
N	uznaná metodika nebo postup, specializované mapy s odborným obsahem		40
R	software		40
V	výzkumná zpráva obsahující důvěrnou/tajnou informaci ⁹⁾		50

- 1) Publikace uvedené v následujících databázích: Web of Science of Thomson Reuters: Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) – 1945-současnost; Social Science Citation Index (SSCI) – 1980-současnost; Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) – 1980-současnost; Index Chemicus (IC) – 1993-současnost; Current Chemical Reactions (CCR-EXPANDED) – 1986-současnost.
 - 2) Hodnotící veličina $J_{imp} = 10 + 295 \times \text{factor}$, kde:
Factor = $(1 - N) / (1 + (N / 0,057))$, kde N je normalizované pořadí časopisu, $N = (P - 1) / (P_{max} - 1)$
P = pořadí časopisu v daném oboru podle Journal Citation Report seřazené podle klesajícího IF. Hodnotou IF se rozumí IF platný v roce realizace výsledku, nikoli IF-5.
 P_{max} = celkový počet časopisů v daném oboru podle Journal Citation Report
Je-li časopis veden ve více oborech, pak se normalizované pořadí N vypočte jako aritmetický průměr normalizovaných pořadí ve všech oborech, ve kterých je veden.
* Jestliže IF je uveden v databázi SCOPUS, výsledky za následující období dostanou bodové hodnocení podobné na J_{imp} .
 - 3) Toto jsou multi-disciplinární časopisy (časopisy s otevřenou specializací): Nature (ISSN 0028-0836) a Science (ISSN 0036-8075).
 - 4) Světově uznávané databáze jsou ERIH kategorie A, ERIH kategorie B, ERIH kategorie C, nebo SCOPUS.
 - 5) Soupis recenzovaných neimpaktovaných časopisů publikovaných v České republice, včetně informace o jejich původu a významu, je k dispozici na www.vyzkum.cz.
 - 6) Sborník musí být veden v Conference Proceedings Citation Index – Science nebo Social Science & Humanities (dříve ISI Proceedings) of Thomson Reuters (New York, USA).
- ** EPO – Evropský Patent Office je IGO založený v r. 1977 na základě European Patent Convention. EPO zaručuje nulovou diskriminaci, když vynálezci nebo společnosti předloží svoji žádost o patentovou ochranu až ve 39 evropských zemích.
- 7) Český nebo jiný národní udělený patent, zatím nevyužívaný nebo využívaný jeho majitelem.
 - 8) Výsledek typu S vložený do RIV před rokem 2008 má hodnotu 40 bodů.
 - 9) Toto se týká pouze výsledků obsahujících důvěrnou nebo tajnou informaci ve smyslu speciální legislativy (např. výnos č. 148/1998, ve znění pozdějších úprav, výnos č. 412/2005, ve znění pozdějších úprav).

Zdroj: Metodika hodnocení 2010, příloha 1

Druhý a nejdůležitější rozdíl oproti minulým verzím je připojení kapitoly do Metodiky hodnocení 2010, v níž je deklarováno využití výsledků hodnocení jako Výkonově podmíněného systému podpory výzkumu (v dalším VPSPV) na úrovni výzkumných organizací.

Zavádí „tlumící faktor“ pro skupiny oborů, aby se omezily velké přesuny ve financování mezi různými obory a kategoriemi výsledků.

- Mezi základním a aplikovaným výzkumem (limit změny 1,5%)
- Mezi 10 velkými výzkumnými obory (limit 15%)
- Mezi různými kategoriemi výsledků s výjimkou J_{imp} a J_{neimp} (limit změny 150%)

Bohužel „tlumící faktor“ dokáže jen nepatrně kompenzovat možné záporné důsledky toho, že se výsledky hodnocení používají jako výkonově podmíněný systém podpory výzkumu, byť jen na úrovni jediné organizace. Popravdě,

- přetrvávají značné mezioborové rozdílnosti. Tyto rozdílnosti jsou způsobeny odlišnými publikačními zvyklostmi mezi obory, ba i v rámci jediné oborové kategorie (například ekonomika a historie), a různou důležitostí výstupů pro různé typy výzkumných organizací (např. pro vysoké školy a centrum aplikovaného výzkumu, viz též výsledky průzkumu (3.1). Na tyto rozdílnosti není brán zřetel.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

- Časopisy J_{imp} jsou vyjmuty z působnosti „tlumícího faktoru“. Nejen že jde o výstupy, které takřka nelze zmanipulovat, ale jsou to také výzkumné výsledky, které dávají nejvíc bodů v systému. Obr.3 (níže), ilustruje, jak v roce 2009 články zveřejněné v časopisech vedených ve WoS přinesly celkově 65% z udělených bodů.

Obr. 3 Váha výsledků V&V pro získání bodů – souhrn za rok 2009

Typ výsledku		Podíl v úhrnu za r. 2009
J_{imp}	Článek v časopisu uvedeném ve WoS	65.1%
J_{neimp}	Článek v časopisu vedeném ve SCOPUS nebo ERIH (ne WoS)	5.0%
	Článek v (českém) recenzovaném časopisu vedeném v Soupisu časopisů (ne WoS)	3.5%
B (+C)	Knihy či kapitoly v knize	8.1%
D	Článek ve sborníku (zahrnutém v ISI Proceedings)	1.6%
P	Patent	1.9%
V	Výzkumná zpráva obsahující důvěrné/tajné informace	0.02%
T*	Zkoušky, ověřené technologie, prototypy apod.	2.5%
Z	Zkušební provoz, ověřené technologie, odrůda, plemeno	2.7%
S**	Prototyp, ověřená (aplikovaná) metoda, funkční vzorek, autorizovaný software, provozní model, průmyslový vzor	5.9%
G	Prototyp, funkční model	1.6%
N	Ověřená metodika	0.5%
F	Provozní model	0.3%
L	Specializované mapy	0.2%
R	Autorizovaný software	1.0%
	Úhrn	100.0%

* Kategorie platná do r. 2006; vystřídána kategoriemi S a Z

** Kategorie platná do r. 2007 a 2008; vystřídána novými kategoriemi v r. 2009

Zdroj: Technologické centrum

1.3 Shrnutí a první závěry

Naše shrnutí a první závěry jsou založeny na hloubkové analýze Metodik hodnocení 2004, 2009 a 2010. V průběhu uplynulých 5 let zaznamenala politika hodnocení V&V následující základní změny:

- Metodika 2004 zavedla pojem **metrikou podloženého kvantitativního hodnocení** výsledků, které bylo pokládáno za nástroj – a pouze jedno z hlavních kritérií - pro doložení kvality prováděného výzkumu. Verze 2009 představuje přijetí metrikou podloženého hodnocení výsledků V&V jako **Výkonově podmíněného systému podpory výzkumu** – třebaže jen na úrovni orgánů poskytujících podporu. Metodika 2010 explicitně identifikuje možnost využití metrikou podloženého hodnocení výsledků V&V jako mechanismu pro rozdělování institucionální podpory jednotlivým výzkumným organizacím. V současnosti tedy má Metodika hodnocení dvojí roli. Tyto role jsou ovšem těsně spjaté: na „praktické úrovni“ Metodika definuje, které výsledky jsou započitatelné, jak se údaje sbírají a jak se přepočítávají na body, které jsou posléze základem pro rozdělování institucionální podpory.
- Lze pozorovat progresivní zužování **rozsahu směrnic pro hodnocení**: zatímco Metodika 2004 byla charakterizována široce pojatými souhrnnými Směrnicemi

pro hodnocení, které pokrývaly všechny různé vrstvy výzkumné soustavy, Metodiky 2009 a 2010 se skoro výlučně soustředí na kvantifikaci výzkumných výstupů pro ohodnocení výzkumných organizací a výzkumných programů.

- Existuje také podstatné zúžení **rozsahu hodnocení samotných**: Metodika 2004 zdůrazňuje důležitost hodnocení výzkumných programů, pokud jde o jejich výsledky a účinky ve společensko-ekonomické sféře (a zahrnutí jejich společensko-ekonomických cílů); Metodiky 2009 a 2010 se soustředí *výlučně* na počítání výstupů V&V. Provádění impaktové analýzy ex-post už není změněno, ani v Metodice nebo v jiných politických dokumentech.
- Je zvláštní, že se česká Metodika hodnocení vyvíjela v téměř úplné **izolaci** od vývoje probíhajícího v zahraničí. Jiné země zápasily se stejnými otázkami jako Česko, ale většinou dospěly k jiným odpovědím. Proto jsou vidět důležité rozdíly mezi současnou Metodikou v České republice a mezinárodní praxí. Ty rozebereme v pasážích, které následují.

2. Výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu (VPSPV)

V této části se soustředíme na metrikou podmíněný systém hodnocení jako Výkonově podmíněný systém podpory výzkumu.

Nejdřív načrtneme politické pozadí této dodatečné úlohy metodiky hodnocení. Dále zasadíme VPSPV v České republice do mezinárodních souvislostí, přičemž popíšeme hlavní charakteristiky VPSPV a jejich typické projevy. Potom ukážeme naši předběžnou analýzu těchto projevů na výzkumné obory v České republice a vztáhneme ji k výsledkům studie panelu expertů (nominovaných Evropskou komisí) věnované výzkumu na vysokých školách. Na konci vyvodíme závěry.

2.1 Politické předpoklady pro VPSPV v České republice

2.1.1 Politické souvislosti

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole 1.1, představa, že rozdělování podpory by se mělo odvíjet od výkonnosti a dosažených výsledků, zazněla již v Metodice hodnocení 2004 a Národní politice ve V&V 2004-2008. V těchto politických dokumentech však výsledky V&V byly pokládány pouze za jeden z faktorů ve hře, i když občas kritický.

Posun nastal v Reformě systému V&V&I z r. 2008, kde bylo konstatováno, že „Institucionální podpora oddělením bude rozdělována **na úrovni kapitol rozpočtu** podle výsledků výzkumných organizací v rámci jejich kompetence dosažených v průběhu uplynulých pěti let“. Jinými slovy, rozpočty poskytované orgánům odpovědným za institucionální podporu (ministerstvům a Akademii věd) budou určovány úhrnnými výsledky V&V výzkumných organizací v rámci jejich sféry působnosti.

Jako zdůvodnění této změny v přidělování rozpočtů uvedla Reforma 2008 „Přidělování institucionální podpory mezi kapitolami rozpočtu se nemůže určovat jen výší prostředků poskytnutých v předcházejícím roce, ale musí spočívat na **objektivnějších kritériích**, jakými jsou výsledky, kterých bylo dosaženo v uplynulých pěti letech. Na rozdíl od cílené (projektové) podpory, která směřuje k dosažení stanovených cílů a je tedy zaměřena na budoucnost, institucionální podpora má zajistit dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumných organizací a musí také přinášet odpovídající výsledky (bez ohledu na to, z jakého zdroje byly financovány)“.

Jak se zdá, cílem Reformy 2008 nebylo prosadit, aby metrikou podložené hodnocení výsledků určovalo institucionální podporu na úrovni jednotlivých institucí. Dokonce

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

tento politický dokument říká „V rámci jednotlivých rozpočtových kapitol bude možné měnit rozdělení financí podle detailnějšího hodnocení výzkumných organizací za použití mezinárodně osvědčených metodik, jehož výsledky budou zveřejněny“.

Jenže všechna ministerstva odmítla tuto nabídku a dala přednost tomu, aby hodnocení výsledků podložené metrikou bylo také použito k rozdělování institucionální podpory **na úrovni jednotlivých institucí**. Jedině Akademie věd v současnosti organizuje alternativní vnitřní hodnocení.

Lze si domyslet – a v našich pohovorech se to potvrdilo – že hodnocení výsledků bude použito také v rámci institucí, tedy na vysokých školách na úrovni fakult a kateder a možná až na úrovni jednotlivých výzkumníků. V této souvislosti je výmluvné, že Universita Karlova pocítovala potřebu zmírnit tyto účinky a počítá s tím, že zavede – v rámci university – udílení bodů a dalších prostředků za knihy coby výsledek výzkumu.

Nelze než konstatovat, že když ukazuje na zdůvodnění institucionální podpory, Metodika 2010 vlastně reaguje na reálný stav věci.

2.1.2 Od „Výzkumných záměrů“ k „Dlouhodobému koncepčnímu rozvoji“

Změny v politice institucionální podpory se netýkaly jen výrazného přesunu důrazu na dosahování výsledků jako objektivního kritéria pro rozdělení podpory; tvůrci vědecké politiky také odstoupili od koncepce „Výzkumných záměrů“.

V podstatě tvůrci politiky v roce 2008 nahradili dopředu orientovaný systém podpory (výzkumné záměry) radikálně do minulosti hledícím systémem podpory (výsledky dosažené v minulosti).

Koncepce Výzkumných záměrů, zavedených v roce 1998, je pocítoována jako idea s velmi pozitivními příznaky. Nejdůležitější je, že nabízela míru stability a jistoty výzkumným organizacím. Navíc organizace měly značnou volnost navrhnout si Výzkumné záměry podle svých potřeb a přání. Jinými slovy, ústavy s dobrým plánem mohly dosáhnout mnohého. Jenže schéma Výzkumných záměrů také vyvolávalo kritiku. Jelikož Výzkumné záměry pokrývaly dlouhá období, (5-7 let) mohlo to omezit pokrok či rozvoj v rámci institucí, protože se napojily do programů definovaných v záměrech. Navíc se kritika snesla i na hodnocení Výzkumných záměrů, která nevzbuzovala dojem přílišné objektivity: skoro všechny Výzkumné záměry byly hodnoceny jako „vynikající“ nebo „nadprůměrné“.

Hodnocení myšlenky Výzkumných záměrů zmíněné v dokumentu Reforma 2008 uvádí, že „Zavedení výzkumné plánovité institucionální podpory nepřineslo potřebnou dynamiku do organizační struktury veřejného výzkumu. Zatímco ústavy v zahraničí v této oblasti vznikají a zanikají, jejich střed zájmu (výzkumné programy nebo plány) se výrazně mění, jejich vedení se radikálně mění atd., kdežto změny v České republice jsou v podstatě zanedbatelné“.

Dokument Reforma 2008 soudí, že rozhodnutí nespojovat institucionální podporu s výzkumnými záměry povede k tomu, že „rozhodování o podpoře dlouhodobého rozvoje organizací se přesune z úrovně ministerstev (kde se často jednalo o podpoře a často i o orientaci výzkumných plánů) na organizace samotné“. V zásadě – či alespoň teoreticky – výzkumné organizace dostaly právo autonomního rozhodování. Reforma 2008 praví „Zdali organizace použije tyto prostředky, aby přilákala (či udržela) zkušené pracovníky, investovala do nové přístrojové techniky, spolupracovala s dalšími organizacemi aj., bude záležet na organizaci samotné, s jedinou podmínkou – finanční zdroje musejí být použity na výzkum a vývoj a musejí přinést výsledky“.

2.2 Výkonově podmíněné systémy podpory vědy v mezinárodních souvislostech

2.2.1 Hlavní rysy VPSPV

Vzrůstá mezinárodní zájem o výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu. Výkonově podmíněné modely byly uvedeny do života ve Spojeném království, ve Španělsku, na Slovensku, v Hong Kongu, Austrálii, Polsku, Itálii, na Novém Zélandě, ve Flandrech, Norsku, Dánsku, Finsku a Rakousku. Fungují **na různých úrovních**, například španělský systém měří a odměňuje výkonnost jednotlivce. Hodnocení RAE ve Spojeném království a v Hong Kongu mají „hodnocené jednotky“, které zhruba odpovídají katedrám nebo výzkumným skupinám. Většina VPSPV funguje na úrovni institucí. Na rozdíl od ojedinělého případu české Metodiky hodnocení, týkají se jen jednoho typu instituce, nejčastěji veřejných vysokých škol, tedy je jich používáno pro rozdělování podpory v relativně homogenní skupině organizací.

Délka období mezi rozdělovacími řízeními kolísá od země k zemi. V českém systému se rozhodnutí o přidělování podpory každoročně dolaďuje a opírá se o výzkumné výsledky za uplynulých 5 let. To znamená, že podpora pro rok 2011 bude vycházet z výsledků v roce 2009 a bude se opírat o výsledky publikované či vyprodukované v letech 2004-2008; podpora pro rok 2012 bude vycházet z výsledků v roce 2010 a bude se opírat o výsledky dosažené v letech 2005-2009. Pro srovnání, rakouské vysoké školy dostávají svoje blokové granty každé tři roky.

Procesy hodnocení výzkumu se soustředí kolem čtyř výstupních tříd: **množství; kvalita; dopad; použitelnost**⁴. Dřívější systémy silně závisely na kolegiálním posuzování, ale dnes – stejně jako v České republice – vzrůstá zájem o systém založený na ukazatelích. Jenže zatímco používání indikátorů v České republice se zdá být motivováno snahou po de-politizaci a de-personalizaci systému hodnocení a podpory, jinde zájem o indikátory odráží snahu po zjednodušení a zlevnění hodnotícího procesu. Dokonce i mezi systémy využívajícími indikátory má **cena** dvojí důležitost. Zatímco Norsko ustavilo národní systém známkování časopisů a žádá od výzkumníků, aby vkládali svoje výsledky do centrální databáze, Švédsko se zaměřilo na časopisy ISI a na odvozené indikátory, aby systém uvedlo do života rychleji a ekonomičtěji nežli Norsko⁵.

Ve výkonově podmíněné podpoře výzkumu ale vědecké publikace a další výzkumné výstupy představují jen **malou část vzorce pro udílení podpory**. V Norsku je publikace jen jedním ze čtyř indikátorů, podle nichž se dělí výzkumná podpora, další jsou: produkce Ph.D.; výzkumná podpora z EU; výzkumná podpora od Research Council of Norway.⁶ Ve Finsku představují vědecké publikace pouhých 5% v algoritmu pro podporu výzkumu a pro výchovu výzkumníka. Další ukazatele jsou osobo-roky ve výzkumu, úhrn doktorátů obsažený ve smlouvě mezi Ministerstvem a vysokou školou, počet doktorátů obhájených na vysoké škole, výzkumná podpora od Finské akademie, výzkumná podpora Tekes, mezinárodní kompetitivní výzkumná podpora a výzkumníková mobilita (viz studie o Finsku, oddíl 4.5). Kde figurují výstupy výzkumu, je jich mnohem méně typů v porovnání s českým systémem, nejpravděpodobněji proto, že systém podpory je určen pro jeden typ organizací se značně homogenním posláním a cíli. Rakouský systém se dokonce obejde zcela bez výzkumných výstupů používaných v České republice.

⁴ Aldo Geuna & Ben Martin, "University research evaluation and funding: An international comparison," *Minerva*, 41, 2003, pp27-304

⁵ Håkan Carlsson, "Allocation of research funds using bibliometric indicators - asset and challenge to Swedish Higher Education Sector," *InfoTrend*, 64 (4), 2009, 82-88

⁶ Gunnar Sivertsen, "A performance indicator based on complete data for the scientific output at research institutions," *ISSI Newsletter*, 6 (1), March 2010; A Rodrigues-Navarro, "Sound research, unimportant discoveries: Research, universities and formal evaluation of research in Spain," *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60 (9), 1845-858

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Závěrem budiž řečeno, že procento podpory, které závisí na hodnocení výzkumu, je klíčová okolnost ve výkonově podmíněných systémech podpory výzkumu.

V České republice bylo metrikou podmíněné hodnocení výsledků jako VPSPV (v principu na úrovni „kapitoly rozpočtu“) plánováno k uskutečnění v různých dobách, hlavně v závislosti na skončení Výzkumných záměrů. Jak ukazuje Obr.4, v roce 2010 hodnocení výsledků („RVO-Hodnocení“) bude rozhodovat o plné výzkumné podpoře pro ty výzkumné organizace, které uzavřely své Výzkumné záměry v r. 2009 („Ukončení VZ“) a o 1/3 institucionální podpory pro ty, které uzavřely svoje Výzkumné záměry v r. 2010 nebo je uzavřou v r. 2011 za předpokladu, že byly zahájeny v letech 2005 nebo 2006 („Zahájení VZ“).

Aniž půjdeme do dalších podrobností, tabulka níže ilustruje, že podle tohoto původního plánu je pro většinu výzkumných organizací institucionální podpora určována novým VPSPV – pakli ne zcela, pak nejméně ze 2/3.

Obr. 4 Zavedení výkonově podmíněného systému podpory výzkumu, 2010 - 2012

Zahájení VZ	Ukončení VZ	2010		2011		2012	
		RVO (Hodnocení)	VZ („CEZ“)	RVO (Hodnocení)	VZ („CEZ“)	RVO (Hodnocení)	VZ („CEZ“)
2005	2009	1	0	1	0	1	0
2006	2009	1	0	1	0	1	0
2004	2010	1/3	2/3	1	0	1	0
2005	2010	1/3	2/3	1	0	1	0
2005	2011	1/3	2/3	2/3	1/3	1	0
2006	2011	1/3	2/3	2/3	1/3	1	0

Zahájení VZ	Ukončení VZ	2010		2011		2012	
		RVO (Hodnocení)	VZ („CEZ“)	RVO (Hodnocení)	VZ („CEZ“)	RVO (Hodnocení)	VZ („CEZ“)
2007	2011	0	1	0	1	1	0
2007	2012	0	1	0	1	1/3	2/3
2007	2013	0	1	0	1	1/3	2/3
2009	2013	0	1	0	1	1/3	2/3
2009	2013	0	1	0	1	1/3	2/3

Zdroj: Schválení návrhu výdajů na V&V ze státního rozpočtu pro rok 2010 s výhledem na léta 2011 a 2012

Přesný výpočet celkového objemu podpory, který bude ovlivněn VPSPV v letech 2010, 2011 a dokonce i 2012, vypadá jako obrovská akce. Ve stejném roce vede hrubý výpočet celkové „základní“ národní veřejné podpory pro vysoké školy (podpora výuky + institucionální podpora) a pro Akademii věd (fondy investic a institucionální fondy) k výsledku, že v úhrnu institucionální podpora představuje **zhruba 30% celkové „základní“ národní veřejné podpory** (což zahrnuje přibližně 80% veřejné podpory Akademie).

Stálé zjištění analytiků, že VPSPV typicky rozděljuje **malé** množství financí v každém kole⁷, je v křiklavém protikladu se situací v České republice. Pokud jde o podíl z celkové „základní“ národní veřejné podpory, tak v r. 2008 v Austrálii a na Novém Zélandě to bylo 10% podpory vysokých škol, v Itálii a Norsku to bylo 2% a ve Švédsku 12.5%. Naproti tomu, jak ukazují jednotlivé studie, existují „korigující faktory“ určené k udržení stability systému. Tak například UK Higher Education Funding Council vládne „moderujícím fondem“, který má pomoci institucím o změnami, kdežto Rakousko a Finsko mají maximální horní hranice pro povolené změny (hlavně snižování) rozpočtu vysokých škol.

⁷ Sivertsen, *Op Cit*

2.2.2 Širší souvislosti výkonově podmíněných systémů podpory

Existují společná témata objevující se v rétorice kolem zavádění výkonově podmíněných systémů podpory výzkumu. Česká Metodika hodnocení není výjimkou. Jistě, všechny systémy jsou určeny k selektivnímu rozdělování výzkumných finančních prostředků. Ale většinou se starají, aby podnítily určité typy chování, nejčastěji zlepšování kvality prováděného výzkumu, případně aby zprůhlednily způsob vynakládání poplatnických peněz⁸. Tyto dva vystupující cíle lze také vidět v širším kontextu.

Učenci a výzkumníci, jejichž hlavní náplní je porozumět výzkumu a inovacím, mají tendenci mluvit o globalizaci, konkurenceschopnosti a ekonomii vědomostí jako o motivech když zdůvodňují zavádění národních systémů hodnocení⁹. Výmluvná pasáž pochází z webových stránek vlády Spojeného království, kde se představuje systém nového excelentního výzkumu (Research Excellence Framework, REF):

Ustavením REF se snaží orgány podporující výzkum ve Spojeném království zavést a udržet dynamický a mezinárodně kompetitivní výzkumný sektor, který bude významně přispívat k ekonomické prosperitě, národnímu blahobytu a k obohacování a rozšiřování vědomostí.¹⁰

Podobně ve Finsku bylo deklarovaným cílem zákona o vysokých školách z r. 2009, který udílí vysokým školám víc administrativní a finanční autonomie, vytvoření nových kolbišť pro soupeření s nejlepšími universitami po celém světě. S tímto cílem dostaly vysoké školy ekonomické a administrativní prostředky pro zvyšování kvality a dopadu výzkumu a výuky a pro účast v mezinárodní spolupráci. Navíc vzrostla důležitost výzkumu a výchovy výzkumníků ve finském předpisu poskytování podpory, ve snaze vyvíjet výzkumné vysoké školy a podnítit soupeřivost ve výzkumu. Ve svém důsledku VPSPV míří ke zvýšení kvality prováděného výzkumu, aby se zvýšila soupeřivost mezi vysokými školami a v ekonomii jako celku. Toto je také jeden z cílů Metodiky hodnocení v České republice. Značná váha, kterou tato Metodika udílí aplikovaným výstupům výzkumu, dosvědčuje politický cíl zvyšování „valorizace“ výzkumu.

Naproti tomu učenci a výzkumníci, kteří studují vysokoškolské vzdělávání a mají co do činění s výchovou, akreditacemi a podobně, mají tendenci připisovat zavádění výkonově-podmíněných systémů podpory výzkumu **novému veřejnému řízení (NVŘ)**^{11,12}. Základní myšlenka NVŘ je zvýšit odpovědnost při zacházení s penězi poplatníků. Toto se rozhodně zdařilo ve Spojeném království, pokud jde o hodnocení výzkumu.

Posun ke garanci a hodnocení kvality měl sehrát vzrůstající roli v (tehdejší) rozhodnutí vlády zavést některé tržní principy do vyššího vzdělávání, včetně soutěživosti, zvýšení síly veřejné poptávky a chápání vysokých škol jako dobře řízených podniků. Širší politický kontext byl, že vláda také očekávala, že svěřené prostředky budou spravovány s maximální odpovědností a zúčtovatelností a kde třeba, se vznikem struktur pro efektivní rozhodování, s transparentní kvantifikací

⁸ Linda Butler, Impacts of Performance-Based Research Funding Systems: A review of the concerns and evidence, OECD, 2010

⁹ Diana Hicks, Overview of Models of Performance-Based Research Funding Systems, OECD, 2010

¹⁰ <http://www.hefce.ac.uk/research/ref/> (11/1/2011)

¹¹ Nové veřejné řízení (NVŘ) je řídicí filosofie používaná mnoha vládami od let 1980 v zájmu modernizace veřejného sektoru. Hlavní hypotéza reformní vlny NVŘ je, že větší míra tržní orientace ve veřejné sféře povede k lepší finanční účelnosti vlády, aniž bude mít negativní vedlejší účinky na další cíle a rozvahy. Jedna z prvních zemí, která reformovala veřejné služby podle ideje NVŘ, je Nový Zéland.

¹² Diana Hicks, Overview of Models of Performance-Based Research Funding Systems, OECD, 2010

výkonnosti a ve finále s přidělováním prostředků s ohledem na tuto výkonnost.¹³

Zvýšená zúčtovatelnost znamená soustředění na výstupy spíše nežli na vstupy, procesy a struktury. Měření výstupů výzkumu a rozdělování podpory podle jeho výsledků jasně míří ke zvyšování zúčtovatelnosti a ke zvyšování produktivity. Též se to nazývá **řízení podle výsledků**. Celá finská veřejná správa byla reformována podle těchto principů během posledních 25 let, přičemž se začínalo vyšším vzděláváním. V České republice se zvyšování zúčtovatelnosti zřejmě chápalo jako závažná priorita, spolu se zlepšenou transparentností a zájmem de-politizovat a de-personalizovat hodnocení a udílení podpory. Metodika hodnocení se zdála být řešením tím, že nabízela (zdánlivě) objektivní kritéria pro rozdělování institucionální podpory a ztělesňovala soustředění na konkrétní výsledky V&V.

Avšak přesun k výkonově podmíněné podpoře je součástí širšího trendu dát vysokým školám víc autonomie a uvést do života strategičtější počínající vedení. Tento posun je vidět ve všech mezinárodních studiích, které jsme provedli a samozřejmě i v České republice, kde zavedení Metodiky hodnocení představuje krok k větší autonomii institucí tím, že nahrazuje výzkumné záměry výkonově-podmíněného výzkumného systému.

2.2.3 Výsledky výkonově podmíněných systémů

V principu mají výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu výrazné kladné rysy

- Instituce mají větší zájem usnadňovat výzkum svým výzkumníkům
- Výzkum je teď chápán jako společná odpovědnost a odpovědnost instituce, nikoli jen jako úloha jednotlivce
- Nové publikace se těší pozornosti nejen kolegů z oboru, ale také interní, z instituce
- Řízení výzkumu se zlepšuje za pomoci bibliometrických údajů o výzkumných aktivitách¹⁴

Obr. 5 Výhody a nedostatky výkonově podmíněné podpory vysokoškolského výzkumu

Výhody	Nedostatky
• Je výkonově založená, „meritokratická“, spojuje vložené prostředky s výkonností a odměňuje dobrý výzkum • Dává silnou pobídku zlepšovat jak individuální, tak institucionální výkonnost • Soutěž může vést ke zlepšení účinnosti – rozpozná se, který výzkum je neefektivní a může být zrušen • Vybízí k tomu, aby výzkum byl doveden do konce a sepsán pro větší rozšiřování • Poskytuje veřejnou zúčtovatelnost prostředků, které vláda vkládá do výzkumu • Podporuje explicitnější/koherentnější výzkumnou strategii v oddělení nebo instituci • Nabízí mechanismy, jak propojit vysokoškolský výzkum s vládní politikou (např. jak přesunout	• Cenově a pracovní náročná (ať posuzovaná kolegy z oboru či podle indikátorů) pro vysoké školy i pro hodnotící agentury • Může vést k „homogenizaci“ výzkumu a vysoké školy – potlačuje rozmanitost a experimentování • Může odradit od inovativního a rizikového výzkumu • Vybízí k „publikační inflaci“ („salámové publikování“) a k jiným „hram“ (např. s indikátory), vede ke snaze „vypadat dobře“ spíše nežli k opravdovému zlepšení • Může vybízet k tradičnímu „akademickému“ výzkumu na úkor výzkumu společensky potřebného • Má tendenci dělit výzkum od výuky, implikuje menší důležitost učení • Odměňuje minulé výkony, nikoli současný nebo budoucí potenciál • Upevňuje výzkumnou elitu či status quo, může

¹³ Valerie Bence & Charles Oppenheim, „The Evolution of the UK’s Research Assessment Exercise: Publications, Performance and Perceptions“, in *Journal of Educational Administration and History*, 2005, 37 (2), 137-155

¹⁴ Sivertsen, *Op Cit*

Výhody	Nedostatky
priority) • Soustředění zdrojů umožní nejlepším oddělením soupeřit se světovou špičkou (např. v USA)	způsobit přemíru koncentrace • Může vést k přílišnému vládnímu vlivu na vysokou školu – k interferenci

Zdroj: Aldo Geuna & Ben Martin, „University research evaluation and funding: An international comparison,“ *Minerva*, 41, 2003, pp27-304

VPSPV naráží na akademickou opozici. Nikdo nechce být měřen, zvláště jestli měření může mít následky. Existuje nicméně řada vážných výhrad k typu systémů, které byly uvedeny do praxe v nedávno minulých letech. Obr.5 dává přehled hlavních výhod a nedostatků takových systémů.

Novost těchto systémů ale také znamená, že existuje jen omezené množství dokladů o jejich následcích. Systém ve Spojeném království je nejstarší a tudíž nejlépe prozkoumaný, zatímco rakouský, který byl poprvé zaveden v roce 2007 se v době sestavování tohoto auditu právě hodnotí. Hodnocení UK RAE nesporně zvýšilo kvalitu vysokoškolského výzkumu ve Spojeném království. Také podnítilo vysoké školy k rigoróznímu přístupu k vyvíjení a prosazování svých vlastních výzkumných strategií. Také umožnilo vládě, aby dostala maximální výzkumnou produkci za omezenou podporu¹⁵. Důvodem pro úspěch RAE v těchto ohledech je, že mezi hodnotícími koly uplynulo několik let, čímž byl ponechán čas, aby se systém přizpůsobil očekávání RAE a aby jednotliví výzkumníci změnili svoje chování¹⁶.

Výkonově-podmíněná podpora může mít překvapivě velký vliv na kolektivní jednání. Není to jen odezva na možné změny výše podpory, ale také to odráží úlohu klasifikací a známek z výkonového systému jako indikátorů sebedůvěry. Austrálie zavedla jednoduchý a mechanický systém založený na počtech publikací v roce 1995. Studie úhrnných publikačních dat, doplněná o konkrétní studie na dvou vysokých školách, ukazuje, že to opravdu vedlo ke zvýšenému počtu publikací. Příspěvek Austrálie k Science Citation Index se do let 1990 zvýšil o 25%. Avšak výzkumníci systematicky přesunuli svoje výsledky do časopisů s nižším impaktovým faktorem, aby dosáhli vyšších počtů publikací, což vedlo k poklesu australského relativního citačního impaktu za stejné období¹⁷.

Výzkumníci na norských vysokých školách zřetelně zvýšili objem a kvalitu svých výstupů od doby, co byl zaveden indikátorově podložený systém, třebaže systém ovlivňuje pouhá 2% celkové podpory vysokých škol¹⁸. Norská zkušenost ale také říká, že hlášení bez kontroly může vést k systematickým chybám: v namátkové kontrole hlášení z r. 2006 vyšlo najevo, že **polovina** bodů za publikace deklarovaná jednou vysokou školou byla nesprávná, hlavně díky tomu, že učebnice byly ohlášeny RAE jako knihy, ale také díky dalším nepřesnostem¹⁹.

Oborově specifické faktory

Podoba výkonově podmíněných systémů podpory je citlivá a diskutovatelná. Geuna a Martin pozorovali, že proces konzultací o UK RAE vedl k postupným vylepšením – ale jen do bodu, kdy výsledná složitost vyvolala tlak, aby se přešlo na indikátorově

¹⁵ T Clark, *OECD Thematic Review of Tertiary Education, Country Report United Kingdom*, Paris: OECD, 2006

¹⁶ J Taylor & R Taylor, “Performance indicators in academia: An X-efficiency approach,” *Australian Journal of Public Administration*, 62(2), 71-82; citováno podle Nicoline Frølich, *The Politics of Steering by Numbers: Debating Performance-Based Funding in Europe*, Report 3/2008, Oslo: NIFUSTEP: 2008

¹⁷ Linda Butler, “Explaining Australia’s increased share of ISI publications – the effects of a funding formula based on publication counts,” *Research Policy*, 32 (2003), 143-155

¹⁸ Sivertsen, *Op Cit*

¹⁹ S Hernes, “Publiseringspoeng og referensekvalitet,” *Forskerforum*, 6/2007

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

založený přístup²⁰. Ten byl ozkoušen, ale posléze zavržen, následkem čehož byl poslední RAE odložen o rok, aby byl čas na vývoj lepších metod.

Systémy, které silně spoléhají na indikátory výstupů, jsou obzvlášť zranitelné různými perverzními efekty. Některé obory (zvlášť humanitní) kladou důraz na publikování knih, zatímco jiné (zejména „tvrdé“ vědy) na články v časopisech. Aplikování badatelé a inženýři častěji komunikují prostřednictvím konferenčních sborníků nežli učených časopisů nebo, obzvlášť inženýři, časopisů neuváděných na Web of Science. Matematici píší málo, ale rozsáhlých článků, chemici produkují mnoho krátkých článků a tak dále.²¹ Výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu, které používají publikace jako indikátor, se musí vypořádat s **velkými rozdílnostmi v „náhylnosti k publikování“ mezi obory**.

Systém UK RAE a řada dalších toho dosahují nikoliv stavěním různých oborů do pozice vzájemného soupeření. Namísto toho podobné katedry (oddělení) soupeří v rámci asi 60 (počet kolísá od jednoho RAE k dalšímu) „hodnotících jednotek“, čímž RAE oceňuje kvalitu **v rámci** oboru, ale nezpůsobuje soutěžení **mezi** obory. Švédský systém používá 34 kategorií (disciplín). V Rakousku jsou indikátory stejně platné v rámci kategorie organizací, tj. veřejných vysokých škol, a tak pro účely předpisového rozpočtu jsou vybírány „oborově neutrální“.

Podobně jako český, norský systém staví obory proti sobě a snaží se kompenzovat rozdílnosti v publikační činnosti zavedením různých vah pro různou výkonnost. Existuje národně definovaný soupis publikací „úrovně 1“ a „úrovně 2“ (vyšší), přičemž knihy a monografie dostávají několiknásobek váhy článku v každém případě. Komise, která navrhovala tento systém podpory, argumentovala, že se rozdílnosti v publikačním chování nedaly překlenout lépe, dokonce ani za použití bibliometrických metod²².

Obr.6 Účinky oborových úprav na produkci švédských vysokých škol, 2005-7

Univerzita	Články publikované (A)	Oborově upravený počet publikovaných článků (B)	Poměr (A)/(B)
Lund	4,193.5	3,571.9	1.17
Uppsala	3,743.0	3,193.2	1.17
Gothenburg	2,485.5	2,291.2	1.08
Karolinska	4,153.5	3,164.3	1.31
Stockholm	2,091.0	1,934.7	1.08
Umeå	1,622.0	1,411.3	1.15
SLU	1,571.0	1,316.9	1.19
KTH	2,482.5	1,990.0	1.25
Linköping	1,588.5	1,423.0	1.12
Chalmers	1,767.5	1,388.5	1.27
Luleå	416.5	370.0	1.13
Mid Sweden	218.0	214.5	1.02
Örebro	213.0	220.2	0.97

²⁰ Geuna and Martin, *Op Cit*

²¹ Praxe citování se také výrazně liší. Následkem toho mají citační indexy omezenou informační hodnotu jako indikátory kvality výzkumu.

²² Kirsti Koch Christensen (předseda), *Vekt på forskning: Nytt system for dokumentasjon av vitenskapelig publisering*, Committee report to the Norwegian Association of Higher Education Institutions, 2003

Univerzita	Články publikované (A)	Oborově upravený počet publikovaných článků (B)	Poměr (A)/(B)
Karlstad	199.5	188.3	1.06
Växjö	135.5	140.7	0.96

Zdroj: Sandström & Sandström, *Op Cit*; vlastní výpočty

Zatímco bibliometrická profese bývá velmi pečlivá, aby srovnávala **v rámci** oborů právě s ohledem na mezioborové rozdílnosti v publikačním chování, náchylnost k publikování se kvantifikuje málokdy. Jeden z důvodů je, že náležité srovnání by vyžadovalo nějak se srovnat s výzkumníky, kteří nepublikují vůbec – jenže ti jsou neviditelní v bibliometrických databázích.

Sandström & Sandström²³ vypracovali metodu k odhadování velikosti nepublikující obce a použili ji jako základ oborově-normalizační techniky používané v novém švédském systému. Nezveřejnili oborové faktory, ale zdá se, že rozdíly mezi nimi jsou velmi velké: publikace v humanitních či společenských vědách může „vážit“ až 15-krát víc než jedna v oboru chemie.²⁴ Obr.6 ukazuje účinky úpravy na oborové rozdílnosti na úrovni vysokých škol. Efekt úpravy je zvlášť velký pro Karolinska, lékařskou universitu a pro dvě špičkové technické vysoké školy: KTH a Chalmers. Jiné velké vysoké školy mají širší rozsah oborů, takže oborové úpravy se z velké části mezi sebou ruší. Malé university jsou více orientované na společenské vědy, humanity a profese než velké. Švédský systém je založen na člancích ISI (odpovídajících Jimp článkům v českém systému, které v recentních kolech rozhodovaly o 65% přidělených prostředků). Je jasné, že rozdílnost v publikačním chování má velký vliv na počty vyprodukovaných časopiseckých publikací, což musí být ošetřeno ve výkonově podmíněných systémech podpory výzkumu, které používají publikace jakožto indikátor.

Analýza změn ve Flandrech také podtrhuje důležitost vlivu oborů. Předpis užívaný při rozdělování vlámské BOF institucionální podpory vysokým školám byl změněn v roce 2003. V dřívějších dobách se podpora rozdělovala podle algoritmu založeného na produkci Ph.D. (50%), na produkci jiných titulů (35%) a objemu financí z veřejné podpory výzkumu (15%). Podle starého předpisu je rozděluje 70% podpory. Zbytek se dělí podle kombinace SCI publikací a citačních indikátorů, přičemž nový systém se bude zavádět postupně v průběhu více než 3 roků. Pozoruhodný výsledek byl významné zvýšení podpory universitě specializované na biomedicínké vědy²⁵.

2.2.4 Výsledky VPSPV pro vědní obory v České republice

Obr.8 (níže) ilustruje simulaci účinků, které přináší použití metrikou podloženého systému hodnocení je-li aplikováno také jako systém rozdělování institucionální podpory. Simulace srovnává přidělenou podporu (v procentech) pro několik desítek vědních oborů podle principů Výzkumných záměrů („CEZ“) a podle Výkonově podmíněného systému podpory výzkumu (VPSPV – „Hodnocení“), podle dat týkajících se roku 2008.

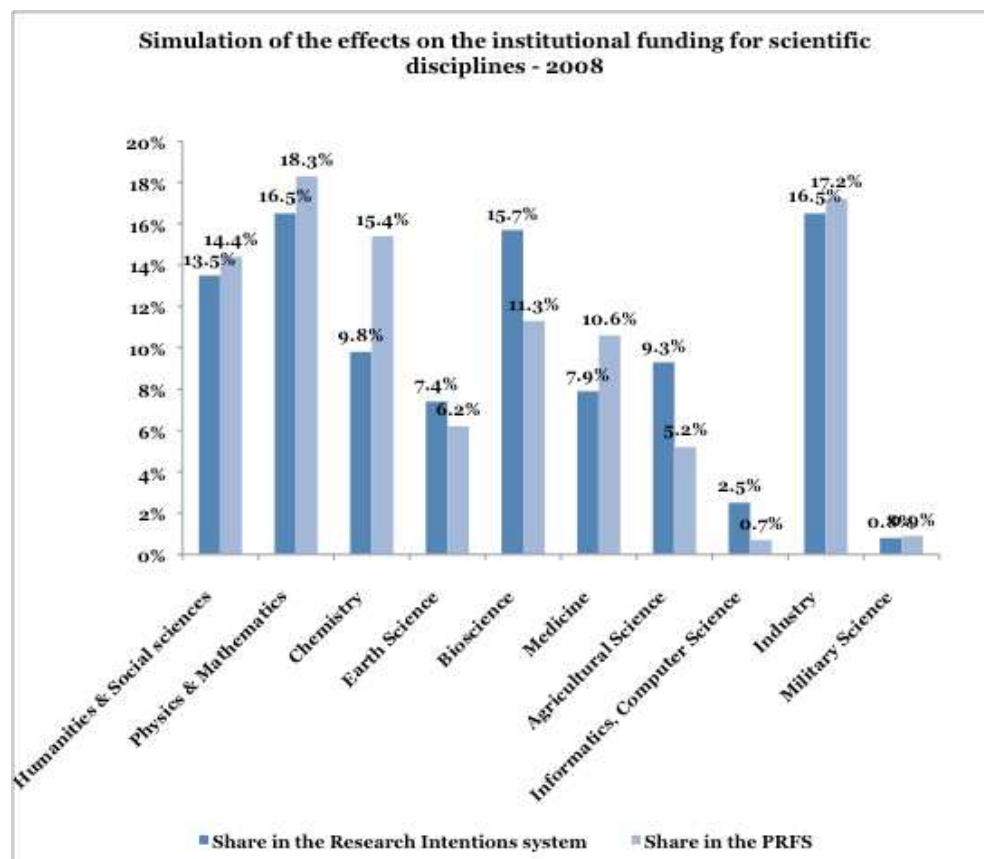
Údaje použité v této simulaci byly uvedeny ve zprávě „Projekt pro přípravu metodiky pro hodnocení výsledků výzkumných institucí a programů ukončených v r.2010“, která byla zveřejněna sekretariátem Rady pro V&V&I. Jako taková, zde uvedená simulace nebere zřetel na změny zavedené v Metodice 2010. Avšak vliv „tlumících faktorů“ nově zavedených v Metodice 2010 určitě bude omezený, zvlášť díky nezahrnutí faktoru J_{imp} (viz předchozí oddíl 1.2.2).

²³ Ulf Sandström & Erik Sandström, “The field factor: towards a metric for academic institutions,” *Research Evaluation*, 18 (3), 2009

²⁴ Carlsson, *Op Cit*

²⁵ Koenraad Debackere & Wolfgang Glänzel, „Using a bibliometric approach to support research policymaking,” *Scientometrics*, 59 (2), 2004, 253-276

Obr.8 Simulace vlivu na institucionální podporu podle vědních oborů



Zdroj: Zpracování dat uvedených ve zprávě „Projekt pro přípravu metodiky pro hodnocení výsledků výzkumných institucí a programů ukončených v r.2010“, sekretariát Rady pro V&V&I, 2010

Obr.9 (níže) ilustruje očekávané změny v institucionální podpoře pokud jde o jejich rozdělení mezi různé vědní a technické obory.

- V systému Výzkumných záměrů byly obory s nejvyšším financováním *fyzika pevných látek a magnetismus, genetika a molekulární biologie a výpočetní technika a robotika* (tmavě oranžová), za nimiž následovaly *geologie a mineralogie, fyziologie, mikrobiologie a virologie, kardiovaskulární onemocnění a informatika a výpočetní technika*.
- V pohledu podle VPSPV se nejlépe financovanými výzkumnými oblastmi stanou *fyzika pevných látek a fyzikální a teoretická chemie*, za nimiž následují *genetika a molekulární biologie, obecná matematika, analytická chemie, elektronika a optoelektronika a elektroinženýrství*.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Obr.9. Vliv VPSPV na rozdělení podpory v jednotlivých vědních a technických oborech

Code	Science field ("branch")	SHARE RESEARCH INTENTIONS 2008	SHARE PRFS 2008	CHANGE
A	Humanities & Social sciences	13.5%	14.4%	7%
AC	Archeology, Anthropology, Ethnology	2.0%	1.1%	-45%
AD	Political Science & Political Sciences	0.2%	0.6%	200%
AG	Legal Sciences	0.4%	0.9%	125%
AJ	Letters, Mass-media, Audiovision	0.5%	1.1%	120%
AK	Sport & Free-time Activities	0.2%	0.1%	-50%
AO	Sociology, Demography	1.5%	0.7%	-53%
B	Physics & Mathematics	16.5%	18.3%	11%
BA	General Mathematics	2.0%	2.7%	35%
BE	Theoretical Physics	0.3%	0.9%	200%
BF	Elementary Particles and High Energy Physics	0.8%	2.1%	163%
BG	Nuclear, Atomic and Molecular Physics, Colliders	2.0%	0.9%	-55%
BJ	Thermodynamics	1.0%	0.4%	-60%
BM	Solid Matter Physics & Magnetism	4.0%	4.7%	18%
C	Chemistry	9.8%	15.4%	57%
CA	Inorganic Chemistry	0.7%	1.7%	143%
CB	Analytical Chemistry, Separation	0.7%	2.6%	271%
CC	Organic Chemistry	2.0%	2.1%	5%
CD	Macromolecular Chemistry	2.2%	1.8%	-18%
CE	Biochemistry	1.1%	1.7%	55%
CF	Physical & Theoretical Chemistry	1.4%	3.4%	143%
D	Earth Science	7.4%	6.2%	-16%
DB	Geology & Mineralogy	3.0%	1.4%	-53%
DC	Siesmology, Volcanology, Earth Structure	0.7%	0.2%	-71%
DF	Soil Science	0.4%	0.1%	-75%
DG	Athmosphere Sciences, Meteorology	0.6%	0.3%	-50%
DH	Mining, incl. Coal Mining	0.1%	0.5%	400%
E	Bioscience	15.7%	11.3%	-28%
EA	Cell Biology	0.7%	0.3%	-57%
EB	Genetics & Molecular Biology	4.0%	3.1%	-23%
EC	Immunology	0.2%	0.4%	100%
ED	Physiology	2.3%	1.2%	-48%
EE	Microbiology, Virology	2.5%	1.9%	-24%
EF	Botanics	2.1%	1.6%	-24%
EG	Zoology	2.1%	1.3%	-38%
F	Medicine	7.9%	10.6%	34%
FA	Cardiovascular Diseases incl. Cardiotharic Surgery	2.4%	1.1%	-54%
FB	Endocrinology, Diabetology, Metabolism, Nutrition	1.6%	0.8%	-50%
FI	Traumatology, Orthopedics	0.1%	0.2%	100%
FL	Psychiatry, Sexuology	0.2%	0.5%	150%
FP	Other Medical Disciplines	0.5%	1.1%	120%
FR	Pharmacology & Medidal Chemistry	0.3%	0.9%	200%
G	Agricultural Science	9.3%	5.2%	-44%
GA	Agricultural Economics	1.1%	0.2%	-82%
GC	Agronomy	1.9%	0.4%	-79%
GF	Plant Pathology, Vermin, Weed, Plant Protection	0.1%	0.4%	300%
GG	Livestock Rearing	1.0%	0.3%	-70%
GH	Livestock Nutrition	0.5%	0.2%	-60%
GJ	Animal Vermins & Diseases, Veterinary Medicine	1.6%	0.7%	-56%
I	Informatics, Computer Science	2.5%	0.7%	-72%
IN	Informatics, Computer Science	2.5%	0.7%	-72%
J	Industry	16.5%	17.2%	4%
JB	Sensors, Measurment, Regulation	0.5%	1.2%	140%
JC	Computer Hardware & Software	0.4%	1.7%	325%
JD	Computer Applications, Robotics	4.3%	0.8%	-81%
JJ	Other Materials	0.8%	0.4%	-50%
JK	Corrosion & Surface Treatment of Materials	0.5%	0.2%	-60%
JL	Materials Fatigue, Friction Mechanics	0.1%	0.2%	100%
JM	Building Engineering	0.2%	0.4%	100%
JQ	Machines & Tools	0.3%	1.2%	300%
JT	Propulsion, Motors & Fuels	0.1%	0.4%	300%

Zdroj: Zpracování dat uvedených ve zprávě „Projekt pro přípravu metodiky pro hodnocení výsledků výzkumných institucí a programů ukončených v r.2010“, sekretariát Rady pro V&V&I, 2010

Obr.9 také uvádí vědní obory které podle zmíněné simulace zaznamenají výrazný posun v objemu jejich institucionální podpory.

- Vědní obory s procenty ukázanými červeně jsou ty, které mohou očekávat **výrazný pokles** své institucionální podpory (-50% nebo více). Jsou rozsety po všech vědních disciplínách – s výjimkou chemie, ale koncentrují se v oblasti věd o zemi a v zemědělských vědách. Také se to bude týkat oborů sociologie, demografie, jaderné, atomové a molekulární fyziky, geologie a mineralogie, buněčné biologie, kardiovaskulárních onemocnění, zemědělské ekonomiky, agronomie, informatiky a výpočetní techniky a posléze i počítačových aplikací a robotiky.

- Vědní obory s procenty ukázanými zeleně jsou ty, které mohou očekávat **významné zvýšení** své institucionální podpory (na dvojnásobek či více). Vidíme, že tyto výzkumné obory se koncentrují v oblasti medicíny, průmyslu a chemie. Je zajímavé, že se to týká i některých výzkumných oblastí v rámci humanit a společenských věd.

Politika V&V&I v České republice je silně ovlivněna svými strategickými cíli - známka racionálního řízení V&V.

Proto dalším krokem naší analýzy bylo posoudit, do jaké míry jsou tyto změny v různých oblastech vědy a techniky, podmíněné přechodem na VPSPV, v souladu se strategickými cíli výzkumu vytýčenými v Národních prioritách pro aplikované V&V&I pro roky 2009-2011.

Pro období 2009-2011 bylo definováno osm národních výzkumných priorit:

- Biologické a ekologické aspekty udržitelného rozvoje
- Molekulární biologie a biotechnologie
- Energetické zdroje
- Materiálový výzkum
- Konkurenceschopné inženýrství
- Informační společnost
- Bezpečnost a obrana
- Priority pro rozvoj české společnosti

Naše zjištění ukazují, že se dá očekávat, že český VPSPV bude mít významný negativní dopad na podporu výzkumu v oborech vědy a techniky, které jsou explicitně zmíněny jako klíčové pro dosažení Národních priorit v aplikované V&V&I v letech 2009-2011:

- Drastický pád institucionální podpory výzkumu v oboru počítačových aplikací a robotiky (na 1/5 podpory udílené prostřednictvím Výzkumných záměrů) je v křiklavém protikladu s důležitostí připisovanou tomuto výzkumnému oboru – zejména robotice – ve výčtu cílů V&V pro výzkumné priority Kompetitivní inženýrství a Informační společnost
- Stejná úvaha platí o redukci institucionální podpory v oboru **Informatika a výpočetní technika** (na polovinu), klíčový technický obor mezi cíli V&V ve výzkumné prioritě Informační společnost
- Zaznamenali jsme také výrazný pokles podpory u několika výzkumných oborů v **zemědělských vědách**, což se zdá být v protikladu s důležitostí připisovanou těmto oborům ve výzkumné prioritě Biologické a ekologické aspekty udržitelného rozvoje
- Snížení podpory pro **Genetiku a molekulární biologii** (-23%) rozhodně není v souladu s vysokou prioritou připisovanou výzkumu v této oblasti v kontextu výzkumných priorit Biologické a ekologické aspekty udržitelného rozvoje a Molekulární biologie a biotechnologie.

2.3 Pozorování a předběžné závěry

Různé vlády využívají výkonově podmíněné podpory výzkumu různými způsoby, v závislosti na potřebách a na národních souvislostech. V závislosti na jejich stříhu, výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu mohou fungovat jako dostupný zdroj

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

dalších finančních zdrojů, jako odměna za kvalitu a/nebo objem výstupů, jako nástroj vědecké politiky nebo – jako v případě UK RAE – jako kombinace všech tří²⁶.

V České republice musí přijetí výkonově podmíněného systému podpory výzkumu být zařazeno do kontextu hledání objektivních kritérií, podle nichž se bude řídit rozdělování institucionální podpory, a vzrůstajícímu – ne-li exkluzivnímu – soustředění těch, kteří rozhodují o vědecké politice, na konkrétní výsledky V&V. Vidíme posun směrem k poskytování „autonomie“ výzkumným institucím, jak řídit svoji podporu, čímž se obchází strategické řízení (seshora-dolů) výzkumu financovaného prostřednictvím institucionální podpory.

Mezinárodně má používání výkonově podmíněných systémů podpory výzkumu střídavé výsledky, ale určitě přináší pozitiva pokud jde o zvýšení kvality a vybízí ke zlepšení strategie a řízení výzkumu. Je třeba soustředěné práce na systému, aby se předešlo jeho nežádoucím – a občas perverzním – důsledkům.

Protože takovéto systémy mají za cíl **ovlivňovat** a nikoli pouze odměňovat či trestat výkonnost, mezi následujícími koly analýz a rozhodování by měl být ponechán čas, aby výzkumná obec mohla přizpůsobit svoje chování.

Mezioborové rozdílnosti v publikačním chování jsou velké a v každém systému musejí být ošetřeny. Jeden z přístupů je vyhnout se soupeření mezi obory, avšak to vyžaduje přijmout jiné rozhodnutí o tom, jestli se budou (pře)rozdělovat finanční prostředky mezi obory. Jiný přístup je vypracovat nějaký systém normalizace mezi obory pro použití při výpočtu indikátorů nebo při převádění indikátorů výkonnosti na přidělování financí. Další možnost je následovat „rakouský způsob“, který vůbec nepoužívá oborově specifické indikátory.

Naše simulace následků VPSPV pro podporu výzkumu v oborech vědy a techniky v České republice zřetelně ukazuje na změny ve financování ovlivněné různou náchylností k publikování v různých oborech, což vedlo k významnému nárůstu v podpoře vědních oborů seskupených pod *chemií, medicínou* a za nimi se nacházející *fyzikou a matematikou*, ale ke snížení podpory výzkumu v *biovědách, zemědělských vědách a v informatice a výpočetní technice*.

Naše analýza dále ukazuje, že VPSPV mohou mít důležitý záporný dopad na podporu výzkumu v oborech vědy a techniky, které byly explicitně vyhlášeny jako klíčové pro dosažení Národních priorit ve V&V&I 2009-2011. To jasně ilustruje skutečnost, že mechanistický přístup českého VPSPV není schopen se skloubit s jinými důležitými (důležitějšími) politickými úvahami souvisejícími s výzkumem.

Naše mezinárodní srovnání VPSPV určených pro institucionální financování dokládá, že každý konkrétní systém je navržen a používán výlučně pro **jeden typ organizace**, např. jen pro aplikované vysoké školy (viz naše studie v kapitole 4). Proto se každý VPSPV dá namodelovat pro specifické poslání a činnosti v těchto institucích

Na rozdíl od současných záměrů v České republice, kde se podle VPSPV v roce 2012 bude řídit rozdělování 30% celkové „základní“ národní veřejné podpory (včetně zhruba 80% veřejné podpory pro Akademii věd), mezinárodní praxe radí, aby se při každém hodnotícím procesu přesouvaly jen **nevelké částky** peněz, aby se předešlo případné škodě, kterou to může přivodit celému výzkumnému systému.

Po mezinárodních zkušenostech s **indikátorově** orientovanými systémy podpory lze snadno souhlasit s pozorováním van Raana²⁷, že „Třídění výzkumných institucí na základě bibliometrických metod je nepatřičný způsob hodnocení výzkumné

²⁶ P. Bourke, Evaluating University Research: *The British Research Assessment Exercise and Australian Practice*, Commissioned Report No. 56, Canberra: National Board of Employment, Education and Training, 1997

²⁷ Anthony FJ van Raan, „Fatal attraction: Conceptual and methodological problems in the ranking of universities by bibliometric methods,” *Scientometrics*, 62 (1), 2005, 133-143

výkonnosti, dokonce i na úrovni velkých institucí“. Vysvětluje, že tyto metody nejsou dost dobré a běduje nad tendencí tvůrců vědecké politiky kupovat si „levná a nečistá“ řešení, která zaostávají za stavem doby a vedou k zavádějícím výsledkům. Existuje jasná potřeba „tlumit“ indikátorově založené systémy **pomocí indikátorů jiných nežli je výzkumný výstup**.

3. Metodika hodnocení očima české výzkumné obce

3.1 Průzkum mezi výzkumníky a vedoucími pracovníky výzkumných organizací

3.1.1 Jak vidí Metodiku hodnocení ti, kterých se týká

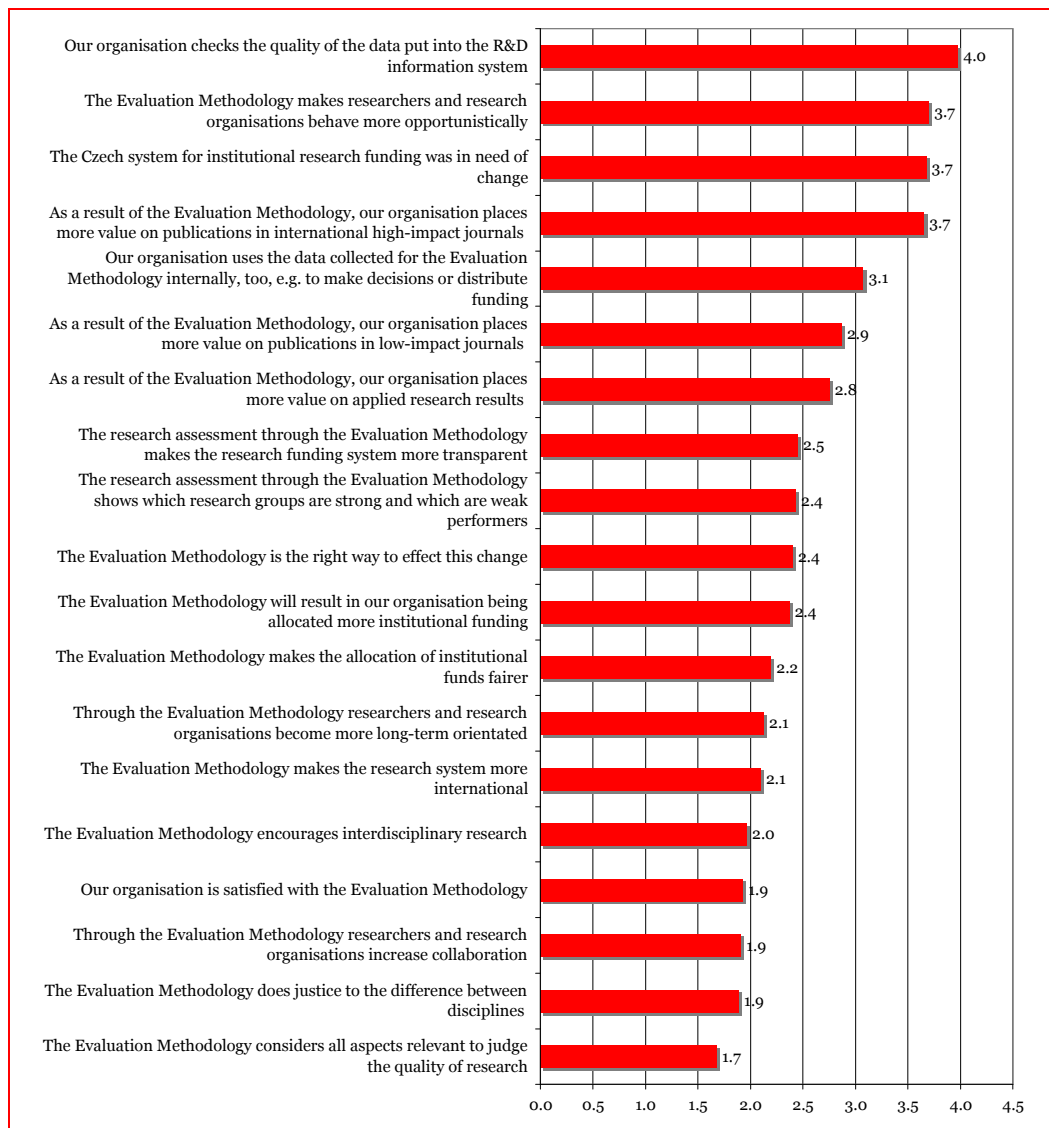
Abychom dostali lepší přehled o tom, jak česká výzkumná obec pohlíží na Metodiku hodnocení, provedli jsme průzkum mezi výzkumníky stejně jako členy vedení výzkumných organizací (rektory, děkany, řediteli) a žádali jsme je o odpovědi na otázky popisujícími Metodiku hodnocení a její výsledky.

Jak vidíme na Obr.10, výzkumníci (vyjma rektorů, děkanů, ředitelů) pohlížejí na Metodiku značně nepříznivě. Jmenovitě se domnívají, že Metodika hodnocení nepostihuje „vůbec“ nebo „jen v omezené míře“ aspekty, které vypovídají o kvalitě výzkumu; totéž pokud jde o porovnávání různých disciplín nebo když se jedná o podporu spolupráce.

Z pozitivní stránky zmiňme, že většina dotázaných soudí, že jejich organizace kontroluje kvalitu dat vkládaných do Informačního systému V&V (76% si myslí, že „většinu“ nebo „z velké části“). Z negativní stránky budiž řečeno, že většina soudí, že Metodika hodnocení vede výzkumníky a výzkumné organizace k oportunistickému chování (63% soudí, že „hodně“ nebo „velmi“, 21% zvolilo „mírně“).

58% dotázaných soudí, že Český systém institucionální podpory potřebuje změnu „naléhavě“ nebo „velmi naléhavě“, ale pouze 20% je „přesvědčených či velmi přesvědčených“, že Metodika hodnocení je cesta, jak ji uskutečnit. Opravdu, organizace nejsou příliš spokojeny s Metodikou hodnocení (střední známka 1,9). Výzkumníci z České akademie věd jsou zřetelně méně spokojeni s Metodikou hodnocení nežli výzkumníci z vysokých škol a z dalších výzkumných organizací (63% nespokojených ve srovnání se 24% na vysokých školách a 29% v jiných výzkumných organizacích).

Obr.10. Pohled na Metodiku hodnocení se strany výzkumníků*



*Aritmetický průměr hodnocení ve škále od 1=„vůbec“ do 5=„převážně“

Zdroj: průzkum mezi výzkumníky, n=543

Typ organizace²⁸

Dotázaní z Akademie věd obecně vidí Metodiku hodnocení méně příznivě než jejich kolegové z výzkumných institucí a zejména z vysokých škol. To platí o 13 položkách z 19 (68%) v Obr.10. V souhlasu s tímto pohledem je skutečnost, že významně víc výzkumníků vysokých škol (64%) je „přesvědčeno či silně přesvědčeno“, že český systém institucionální podpory potřebuje změnu nežli z výzkumných organizací (59%) či z Akademie věd (52%). Jiné výzkumné organizace se často nacházejí mezi instituty Akademie věd a vysokými školami pokud jde o souhlas či nesouhlas s výroky v průzkumu.

²⁸ V naší analýze jsme vynechali kategorii „průmysl“ protože jsme měli málo údajů. Jejich zahrnutím by utrpěla robustnost výsledků.

Skutečnost, že dotázaní z Akademie věd vidí Metodiku hodnocení méně příznivě než jejich kolegové odjinud, může souviset s pocitem, že Metodika hodnocení vychází pro Akademii nejhůř: 21% dotázaných z vysokých škol je „přesvědčeno či velmi přesvědčeno“, že zásluhou Metodiky dostanou vyšší institucionální podporu, ale jen 13% z výzkumných organizací a 7% z ústavů Akademie. Naproti tomu 67% dotázaných z ústavů Akademie, 52% z výzkumných organizací a všeho všudy 42% z vysokých škol si nemyslí či vůbec nemyslí, že zásluhou Metodiky jejich instituce získá víc prostředků.

Další zajímavý výsledek plynoucí z analýzy je, že ústavy Akademie jsou jak se zdá méně v souladu s Metodikou hodnocení nežli vysoké školy nebo výzkumné organizace. Zatímco výzkumníci z vysokých škol uvádějí, že jejich organizace zásluhou Metodiky kladou větší důraz na publikace v mezinárodních vysoce impaktovaných periodikách, výzkumníci z jiných výzkumných organizací říkají, že jejich organizace si víc váží aplikovaných výstupů. Naproti tomu výzkumníci z Akademie tento pocit zdaleka nemají. Zatímco 77% dotázaných z vysokých škol souhlasí, že jejich organizace kladou větší důraz na publikování ve vysoce impaktovaných časopisech, stejný údaj z jiných výzkumných organizací je 64% a z Akademie 51%. Podobně, 54% dotázaných z jiných výzkumných organizací „souhlasilo či velmi souhlasilo“, že následkem Metodiky jejich organizace kladou větší důraz na výsledky aplikovaného výzkumu, ale totéž tvrdí jen 30% dotázaných z vysokých škol a 13% z Akademie věd.

Disciplíny

Chápání těchto aspektů se také liší od disciplíny k disciplíně. Nejdůležitější je, že víc než 60% dotázaných z oblasti společenských a humanitních věd (SHV) je přesvědčeno, že Metodika hodnocení se vůbec nevyrovnává s rozdílnostmi mezi obory, což srovnáme s 37% z oblasti přírodních věd a 39% z inženýrských a technických věd.

To může souviset se skutečností, že výzkumníci z různých oborů klasifikují důležitost různých výstupů jinak (viz dále v kapitole 3.1.2), což znamená, že Metodika hodnocení může určitému typu výstupu (prostřednictvím bodového ohodnocení) přiřadit jinou hodnotu, nežli jakou tento výstup má pro výzkumnou obec v určitém oboru.

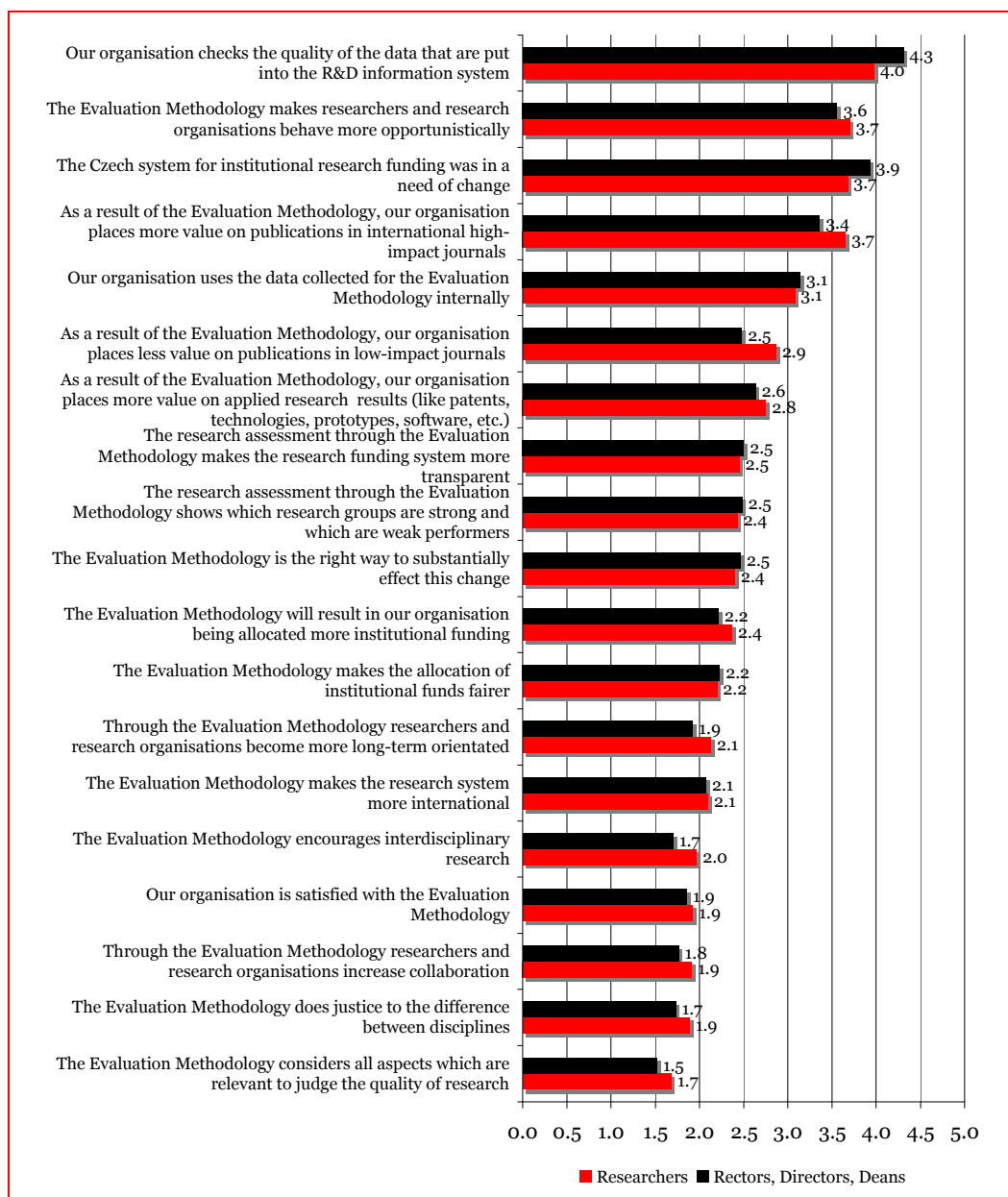
Důsledkem je, že mnoho výzkumníků ze společenských a humanitních věd má pocit, že oni jsou ti, kteří Metodikou trpí nejvíc: 38% dotázaných uvádí, že SHV „vůbec“ nemůže znamenat, že jejich organizace dostane vyšší institucionální podporu. Procenta stejně smýšlejících v přírodních vědách a vědách o živé přírodě jsou 24% a v inženýrských a technických vědách 21%. Naopak, 15% dotázaných z přírodních věd, 14% z inženýrských a technických věd a 11% z věd o živé přírodě souhlasí, že Metodika hodnocení zvýší institucionální podporu jejich organizací, ale pouze 2% ze SHV.

Analogicky, zatímco většina oborů (obzvlášť z inženýrských a technických věd) si více cení aplikovaných výsledků, mezi SHV se tento názor vyskytuje mnohem méně často, asi proto, že v jejich disciplínách aplikované výsledky nejsou možné.

Také jsme žádali rektory vysokých škol, děkany fakult a ředitele výzkumných ústavů, aby ohodnotili Metodiku hodnocení. Vzorek byl ale málo početný a tak výsledky je třeba pokládat spíš za tendence a výsledkům srovnání mezi výzkumníky na jedné straně a rektory, děkany a řediteli na straně druhé by se neměla připisovat přílišná váha. Celkem vzato, obě skupiny pohlíží na Metodiku hodnocení podobně (Obr.11).

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Obr.11. Pohled na Metodiku hodnocení se strany výzkumníků a řídicích činitelů výzkumných organizací (rektorů, ředitelů, děkanů)



* Aritmetický průměr hodnocení ve škále od 1=„vůbec“ do 5=„převážně“

Zdroj: průzkum mínění, n=543; průzkum rektorů, děkanů a ředitelů, n=71

3.1.2 Důležitost výzkumných výstupů

Také jsme se tázali výzkumníků, jakou důležitost jejich organizace přikládá počtu výzkumných výstupů, *bez ohledu* na Metodiku hodnocení. Výzkumnými výstupy, o jejichž posouzení jsme žádali, byly hlavně výstupy, za které Metodika hodnocení uděluje body a výzkumné výstupy ceněné v rozšiřování vědomostí.

Výzkumníci jsou zajedno, že jejich organizace udílí největší důležitost článkům publikovaným v časopisech registrovaných ve Web of Science a článkům vytištěným v Nature, Science a PNAS (Obr.12). Jinými slovy, bez ohledu na Metodiku hodnocení, organizace kladou největší důraz na tytéž výzkumné výsledky, které podle Metodiky

přinášejí nejvyšší bodový zisk, čímž dosvědčují, že pobídková struktura v organizacích a Metodika hodnocení jsou zajedno v případě článků zveřejněných v časopisech vedených ve Web of Science či v Nature, Science, nebo PNAS.

Nejméně důležité výzkumné výsledky jsou organizování výstav, audiovizuální/elektronické dokumenty a výzkumné zprávy obsahující důvěrné/tajné informace. Poslední jmenovaný je výstup, za který se udělují body.

Ale když rozdělíme odpovědi podle oborů, zjistíme, že ze 24 zmíněných výzkumných výstupů je 20 (83%) hodnoceno jinak dotázanými z různých oborů.²⁹ Ve většině případů mají SHV jiný systém pohledu ve srovnání s přírodními vědami a vědami o živé přírodě, přičemž inženýrské a technické vědy leží někde mezi. Například pro SHV, a v menší míře i pro inženýrské a technické vědy, články v Nature, Science a PNAS jsou méně důležité, kdežto články v (českých) recenzovaných časopisech vedené v „Soupisy periodik“ jsou výrazně cennější.

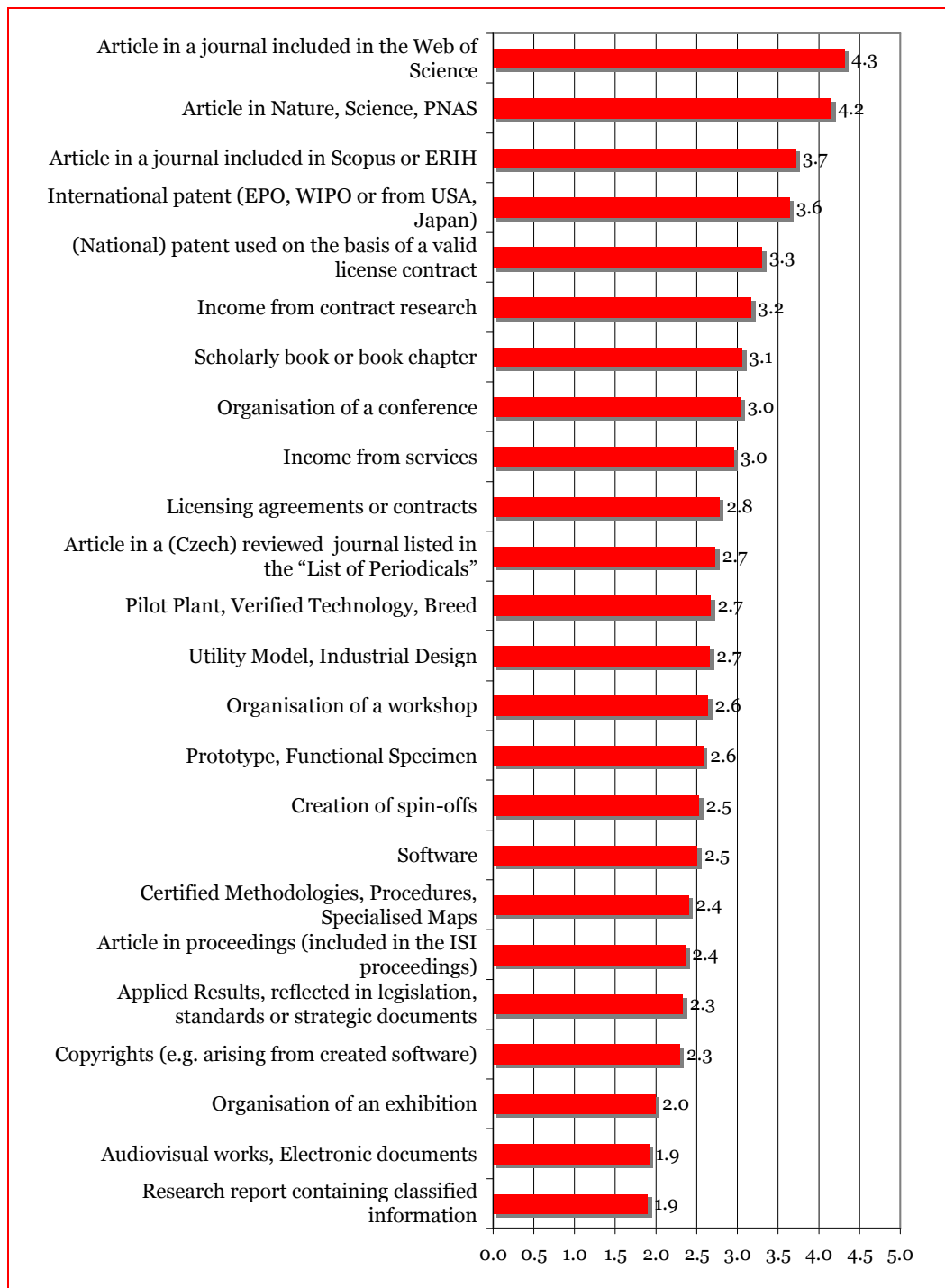
Podobně, když odpovědi rozdělíme podle typu organizací, vychází, že 19 z 24 výzkumných výsledků (80%) je hodnoceno jinak dotázanými z různých organizací³⁰. Tentokrát to jsou zejména výzkumné organizace, které se odlišují od vysokých škol a ústavů Akademie

Co nám říkají tato pozorování? Jistě, výsledky průzkumů je vždycky třeba brát opatrně. Nicméně, rozdílná hodnocení pocházející z různých oborů a z různých typů organizací míří k tomu, že je problematické házet různé obory a různé organizace do jednoho koše, jak to činí Metodika hodnocení. Novější verze Metodiky hodnocení, zejména 2009 a 2010, se snaží vypořádat s rozdílnostmi mezi disciplinami tím, že nabízejí diferenciaci podle oborů. Ale kupodivu skutečnost, že různé typy organizací jsou posuzovány podle stejné šablony, Metodice hodnocení vůbec nevádí.

²⁹ Čtyři výstupy z výzkumu, kterým je přikládána tatáž důležitost v různých oborech, jsou: článek v časopisu vedeném ve Scopus nebo ERIH; aplikované výsledky důležité v legislativě, standardy nebo strategické dokumenty; audiovizuální výstupy, elektronické dokumenty; organizace semináře

³⁰ Pět výstupů, které mají stejnou důležitost pro různé typy organizací, jsou: článek v časopisu vedeném ve Scopus nebo ERIH; odborná kniha nebo kapitola v knize; zorganizování výstavy; licenční dohoda či kontrakt; vedlejší (spin-off) výsledky

Obr.12 Důležitost výzkumných výsledků bez ohledu na Metodiku hodnocení



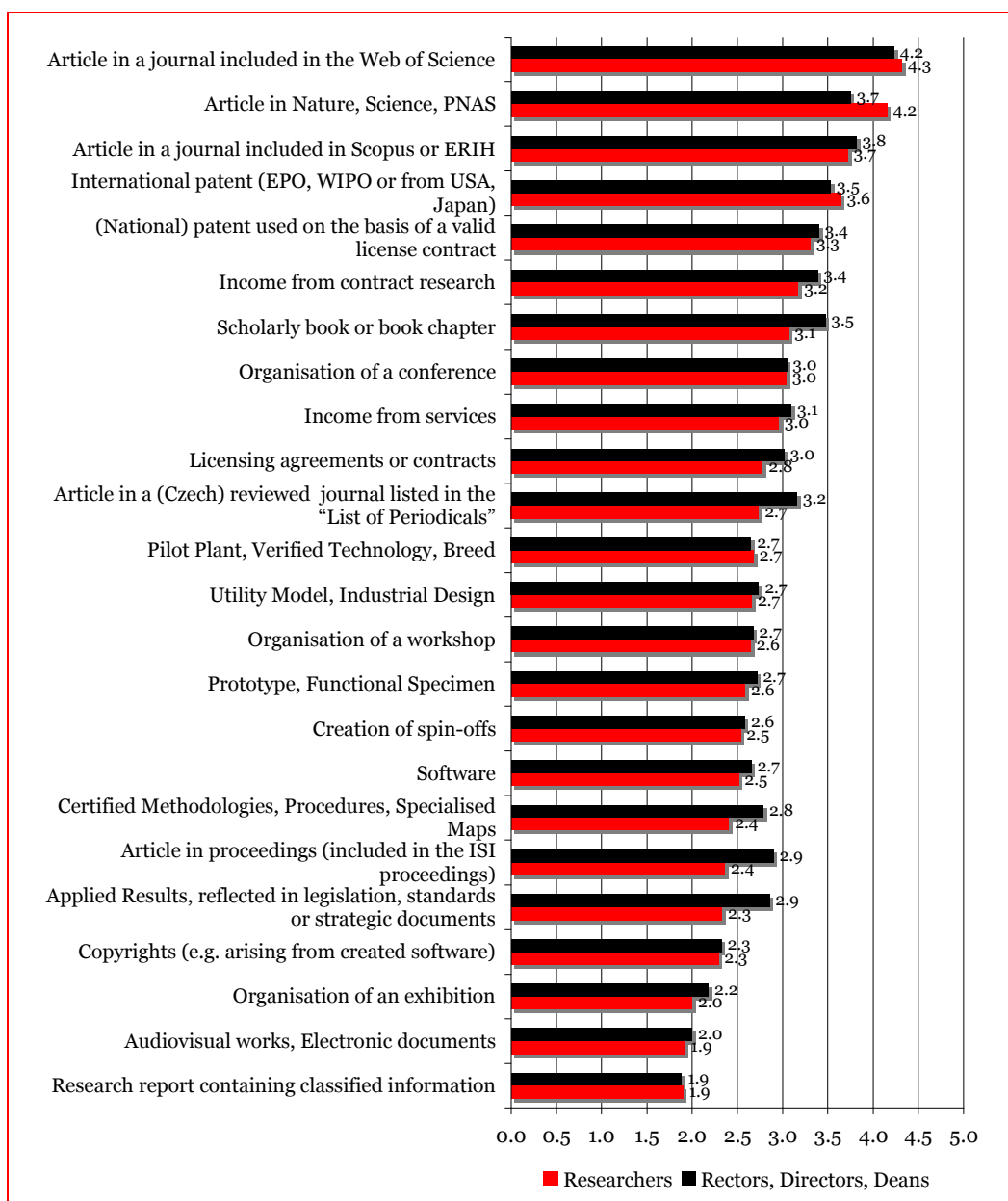
* Aritmetický průměr hodnocení ve škále od 1=„nedůležitý“ do 5=„velmi důležitý“

Zdroj: průzkum mezi výzkumníky, n=484;

Také jsme se tázali rektorů vysokých škol, děkanů fakult a ředitelů výzkumných ústavů, jak jejich organizace oceňují různé výstupy výzkumu. Nejdůležitější výsledek je, že výzkumníci a management výzkumných organizací přikládá víceméně stejnou důležitost jednotlivým výzkumným výstupům (Obr.13). Uvážíme-li malou velikost

vzorku rektorů, děkanů a ředitelů, případným rozdílu by se neměla připisovat velká váha.

Obr.13 Pohled výzkumníků a řídicích činitelů výzkumných organizací (rektorů, ředitelů, děkanů) na výzkumné výstupy



* Aritmetický průměr hodnocení ve škále od 1=„nedůležitý“ do 5=„velmi důležitý“

Zdroj: průzkum mezi výzkumníky, n=484; průzkum rektorů, ředitelů a děkanů, n=65

3.1.3 Souhrn a závěry výsledků průzkumu

Co se podle průzkumu, který jsme provedli, zdá zřejmé, je, že jak výzkumníci, tak management výzkumných organizací (rektorů, děkanů, ředitelů) nahlíží na Metodiku hodnocení ve značně nepříznivém světle. Obecně, dotazovaní z Akademie věd vidí Metodiku méně příznivě než jejich kolegové v jiných výzkumných organizacích a zejména na vysokých školách. To může pocházet z dojmu, že ústavy Akademie

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

dopadají v Metodice hodnocení nejhůř. Další zajímavý výsledek doplňující obrázek je, že ústavy Akademie jsou méně „vhodné“ pro Metodiku hodnocení než vysoké školy a výzkumné organizace.

Také obory se liší v pojmání Metodiky hodnocení. Nejdůležitější je, že dotázaní ze SHV mají pocit, že Metodika se nevyrovnává s rozdílnostmi mezi obory. To může připadat na vrub toho, že výzkumníci z různých oborů hodnotí jinak důležitost různých typů výstupů. Také to může odrážet pocit, že nejvíc budou aplikací Metodiky strádat právě SHV.

Tázali jsme se na důležitost počtu výzkumných výstupů bez ohledu na Metodiku hodnocení. Opět jak výzkumníci, tak management výzkumných organizací (rektoři, děkani, ředitelé) nahlíželi na výstupy výzkumu podobně. Je zajímavé, i když sotva překvapující, že většina výzkumných výstupů je hodnocena jinak jestliže dotazovaný pochází z jiného oboru. Většinou se respondenti ze SHV rozcházejí dramaticky ve svém hodnocení s hodnoceními z oboru přírodních věd či věd o živé přírodě, s inženýrskými a technickými vědami někde mezi. Analogicky, různé typy organizací nahlížejí na různé výstupy výzkumu různě. Všeobecně, aplikované výstupy jsou důležité pro ostatní výzkumné organizace a částečně i pro vysoké školy, ale méně pro Akademii věd.

Tyto výsledky potvrzují naše vlastní očekávání, poněvadž naše analýza Metodiky hodnocení došla k velmi podobným závěrům. Jmenovitě si myslíme, že je problematické házet do jednoho pytle různé obory a různé organizace, jak to dělá Metodika hodnocení. Zatímco problém, který různé disciplíny mají s Metodikou, byl rozpoznán, skutečnost, že různé organizace jsou Metodikou měřeny stejným metrem, nikomu jako problém nepřipadá.

3.2 Důsledky Metodiky hodnocení pro chování výzkumníků a mrtvý bod Metodiky hodnocení

V této části diskutujeme detailně dva hlavní výsledky průzkumu a spojujeme je s výsledky našich interview.

3.2.1 Oportunistické chování

Z výsledků průzkumu víme, že velká většina výzkumníků (84%) soudí, že Metodika vybízí výzkumníky a výzkumné organizace k oportunističtějšímu chování (63% si myslí, že „středně“ či „velmi“, 21% že jen „mírně“). Naše analýza literatury svědčí o tom, že oportunistické chování bylo také vyvoláno jinými jednoduchými VPSPV. Známý je případ z Austrálie (viz kapitola 2.2.3). V našich interview se nám dostalo řady příkladů takového oportunistického chování – často nazývaného nelegitimním –, které se vyvíjí podle řady šablon.

- **Modifikování výstupů, aby byly „započitatelné“:** Typické první chování je modifikovat výstupy, které jsou získány během normálních činností, ale nevynášejí bodové ohodnocení, tak, aby se daly započítat. Příkladem mohou být učebnice, které jsou publikovány jako vědecké monografie. Jiný příklad je opětovné publikování starších článků. Tím vznikají série článků, které se dají povýšit na referenční časopis a strategickým citováním se dá zvýšit impaktový faktor. Někteří dotazovaní tvrdí, že takového „falešné“ výstupy představují významnou část výsledků předkládaných v jejich disciplínách.
- **Snaha získat „levné body“:** Příkladem tohoto chování budiž český výzkumník, který se nechá připsat jako spoluautor článku s velkým počtem mezinárodních spoluautorů (kterých se Metodika netýká, neb jsou to cizinci), aniž k článku podstatně přispěl. V obecnější poloze, téměř všichni dotazovaní výzkumníci zdůrazňují, že podle současné Metodiky větší počet průměrných výsledků může vážit mnohem víc než (jediný) vynikající článek, který může v důsledku změnit celý obor. Jeden z důvodů je, že je snadnější vybrat časopis na vrcholu svojí kategorie, která celkově má nízký impaktový faktor, ale poskytne mnoho bodů

nežli publikovat v časopisu sice s vyšším impaktovým faktorem, který ale tolik bodů nepřinese. V lékařském oboru existuje časopis „Ultrasound in Obstetrics and Gynaecology“, který má impaktový faktor 3.154, ale protože je na vrcholu 28 časopisů v této kategorii, podle Metodiky hodnocení autorovi přinese 305 bodů. Naopak časopis „Cancer Cell“ s impaktovým faktorem 25.288 je třetí mezi 166 časopisy svojí kategorie a tedy přinese 250.32 bodů. Výzkumníci potvrzují, že správná cesta ke zvyšování kvality výzkumu by byla produkovat méně vysoce kvalitních výsledků spíše nežli mnoho prostředních či pod-standardních. Bohužel, Metodika hodnocení vybízí k opaku.

Specifický problém je, že v některých oborech Metodika hodnocení dobře nerozlišuje mezi časopisy střední úrovně a časopisy nízké úrovně. Je necitlivá ke skutečnosti, že mnoho relativně účtyhodných časopisů je řazeno mezi středními a tedy přináší poměrně málo bodů. Je to záporná pobídka pro zvyšování kvality, zejména pro instituce, které se směřují na cestu k mezinárodní excelenci. Jinými slovy, v současném systému **je ambiciózní trestán**.

Aplikované výzkumné výstupy představují zvlášť důležitý problém ve vztahu k „levným bodům“. Různé aplikované výstupy se zdají docela snadno dosažitelné, např. užité modely nebo národní „malé patenty“, pro které je třeba pouze provést administrativní opatření, aby se podaly. Prototyp přinese stejný počet bodů, ať byl zhotoven jednou osobou v průběhu jednoho roku nebo celou skupinou během několika let. Zařízení skládající se z deseti subsystémů lze zaregistrovat jako jednu položku nebo jako deset zařízení (každý subsystém zvlášť). Co tuto situaci zhoršuje, je skutečnost, že aplikované výzkumné výstupy se nezávisle neposuzují anonymními (a mezinárodními) kolegy. Originalita ani funkčnost nejsou vyžadovány a tak lze registrovat existující a nefunkční řešení. Zkrátka, některé aplikované výzkumné výstupy se dají vyprodukovat ve velkých kvantech, jelikož v cestě nestojí žádný rigorózní posuzovací proces s mezinárodně uznávanými odborníky.

Vskutku se nevěnuje dostatek pozornosti procesu *ověřování* výzkumných výstupů, které jsou předkládány k hodnocení, přiřazování bodů a na samotném konci i k udělení podpory. V rozpočtu není na ověřování pamatováno. Tudíž není přiměřená kontrola, zdali výzkumné výstupy splňují definici výzkumných výstupů uvedenou v Metodice hodnocení či zdali vůbec existují. Například knihy by měly být fyzicky zkontrolovány (jestli existují) a jestli vyhovují některým základním požadavkům. Časově náročný ověřovací proces se uskutečnil v létě 2009, ale bylo nám řečeno, že postup měl velké závady a že tady určitě je prostor ke zlepšování.

- **Produkce výstupů pro výstupy samotné:** Jiný typický příklad chování je soustředit se na výstupy, které sice poskytují hodné bodů, ale které nejsou relevantní pro výzkumný ústav. Typickým příkladem jsou patenty, které jsou produkovány bez ohledu na to, jestli představují nejlepší cestu jak výsledek v daném sektoru skutečně aplikovat či jestli se vůbec využívají (nemluvě o použitelnosti a relevanci).
- **Využívání vedlejších produktů:** Čtvrtý typ chování je získávání bodů za vedlejší produkty, které vznikají během normální činnosti daného ústavu, tedy jako prostředek k dosažení cíle, ale nejsou regulérním výzkumným výsledkem. Typický vedlejší produkt je software³¹, který vzniká jako nástroj k podpoře výzkumu, jehož završení by bylo výsledkem, byť též za přispění tohoto softwaru. Vedlejší produkty na sebe váží zdroje (čas, pozornost), které by byly náležitěji využity pro vyprodukování finálních výsledků, které jsou v ohnisku posláních výzkumného ústavu, jako jsou např. výzkumné publikace.

³¹ Nové pravidlo o softwaru vyžaduje, aby byla uzavřena dohoda o využití/realizaci softwaru mezi autorem softwaru a uživatelem, aby se prokázal finanční zisk ze softwaru přesahující 1 milion CZK. Tato podmínka nabývá účinnosti 1. lednem 2011. Výzkumníci se obávají, že tato podmínka zabráni tomu, aby se software registroval. Také bude účinkovat jako pobídka k ukončení „open source software“.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Následování některého z typů tohoto oportunistického chování neznamena, že výzkumníci jsou úhybní nebo nečestní. Naopak, Metodika hodnocení vytváří příležitosti k takovému chování, čehož účastníci zcela pochopitelně využívají, chtějí-li docílit co nejvyšší institucionální podpory. V zásadě si „hrají na systém“, aby získali body, ale sotva je z toho lze vinit, když systém nastavil pobídky, aby to tak dělali. Jestliže výzkumníci odmítnou si „hrát na systém“, pak se chovají hloupě, neboť časem budou předběhnuti jinými, kteří to neodmítli. Jinými slovy, každý v českém systému V&V&I je pobízen, aby si „hrál na systém“.

Nejen to, nepředvídatelnost Metodiky hodnocení zintenzivňuje „hon na body“: jak výzkumné organizace nevědí, kolik peněz jim jejich body přinesou příští rok, vede je to ke snaze jich získat co nejvíc, byť s nejistým výsledkem. Což přirozeně vede k inflaci bodů s výsledkem, že bod ztrácí ze svojí hodnoty.

V důsledku výsledkem oportunistického chování různého druhu je, že se tak brání Metodice hodnocení v rozlišování mezi slabými a silnými výzkumnými skupinami a ve zvyšování kvality výzkumu.

3.2.2 Různé typy organizací

Výsledky průzkumu také ukazují, že různé výzkumné výstupy mají různou relevanci pro různé typy organizací. Podobně náš vlastní závěr byl, že různé organizace nelze spojovat „do jednoho pytle“, jak to činí Metodika hodnocení, ale nikoli institucionální systémy PVSPV v zahraničí (viz kapitola 2.2.1).

Jenže v politické diskusi v České republice není použití stejné metodiky pro rozmanité výzkumné organizace žádný problém. Prvotní starost zřejmě byla, aby systém byl jednoduchý a „automatický“. Na úrovni tvůrců politiky nikdy neproběhla *konstruktivní* diskuze o tom, jakou roli mají v českém systému V&V&I sehrávat jaké instituce. Jistě, probíhá diskuze o Akademii, ale ta se jak se zdá vede na povrchní úrovni a o tom zdali ji rozpustit či nikoli. Z naší účasti v panelových hodnoceních českých výzkumných ústavů (WPdii, viz kapitola 5), Operačních programů pro V&V&I (OP VaVpI, viz kapitola 4.8) a v kontraktačních jednáních s ústavy vybranými k podpoře víme, že jen málo výzkumných ústavů přemýšlelo o svém poslání a postavení v rámci českého systému V&V&I, jejich propojení s externími partnery atd. V neposlední řadě, nikdy neproběhl dialog mezi tvůrci vědecké politiky a institucemi o jejich úlohách v českém V&V&I systému ve smyslu otázky „Co je pro tuto zemi dobré?“

Do takovéto situace přišla Metodika hodnocení, která také ignoruje tyto problémy a následkem toho je prohlubuje. Metodika hodnocení není vhodná pro různé typy organizací (stejně jako oborů) ve dvou ohledech.

- **Jaké výstupy jsou definovány jako výstupy?** Na první pohled se soupis výzkumných výstupů zdá obsažný, ale jak to s všeobsahujícími výčty bývá, vždycky se najdou případy, které nejsou zahrnuty. Například aplikované výsledky jsou většinou produkty průmyslového vývoje; to ale diskriminuje proti aplikovanému výzkumu, který slouží společnosti jako celku (například části environmentálního či zemědělského výzkumu nebo studie o českém jazyce) a který používá jiné způsoby jak sdělit své výsledky (například místní nebo oborově-specifické prostředky) a také produkuje odlišné typy výstupu (např. politická rada, příspěvek k nařízení, návod, gramatická pravidla). Jistě, Metodika hodnocení obsahuje „výsledky typu H“, tj. výsledky, které se promítají do legislativy, nařízení a standardů, ale jejich definice je příliš úzká, aby pokryla tematické rozpětí výzkumných výstupů (např. Hknoc pouze počítá strategické vstupy do politiky *výzkumu a vývoje*). Nejen to, skutečnosti zevně výzkumu (externí) rozhodují o tom, zdali určitý výstup bude započítán do hodnocení: výsledky musejí být použity aniž jsou změněny a příslušný zákon nebo nařízení musí být zveřejněny do roka od doby, kdy výsledek byl vyprodukován. Tyto podmínky nejsou určovány výzkumníky samotnými, ale politickým nebo regulačním rytmem. Popravdě, výsledky typu H jsou spíš dopady nežli výstupy jako v jiných kategoriích. Dává smysl, aby se dopady výzkumu

hodnotily při nějaké příležitosti, ale založit přidělování rozpočtu na dopadech pro jedny, ale na pouhých výstupech pro jiné není fair.

Jsou náznaky toho, že značný počet českých výzkumných ústavů je neproduktivní a Metodika hodnocení byla spatřována jako způsob jak je přimět k činnosti nebo jak se jich zbavit (tím, že by nedostaly institucionální podporu). To je velmi oprávněná starost, ale otázkou zůstává, zdali to je proto, že ony ústavy nic neprodukují nebo produkují výstupy nezmiňené v seznamu. Toto je záležitost, která musí být řešena přiměřeným hodnocením.

- **Kolik bodů dostanete za jeden výstup?** Počet bodů udělovaných za jednotlivé výstupy a rozdíly v počtu bodů udílených za dva různé výstupy jsou značně libovolné, občas to odráží politické rozhodnutí, jaké výstupy jsou žádoucí a které méně. Jenže jeden typ výstupu může mít velkou relevanci a důležitost pro jednu organizaci, kdežto žádnou pro jinou – a to je v pořádku, neboť to je určováno jejich posláním, činností a skupinou odběratelů. Patenty rozhodně nejsou relevantním výstupem v ústavu specializovaném na základní výzkum (např. na jadernou fyziku), kde odběrateli výsledků jsou další vědci (např. z jaderné fyziky, ale také např. z oboru reaktorové fyziky). Podobně by aplikovaný výzkumný ústav, který produkuje vstupy pro tvůrce politiky jako svůj hlavní výstup, neoslovil svoji cílovou audienci patentem. Dokonce v inženýrském aplikovaném ústavu, který pracuje pro průmyslové uživatele a kde patenty jsou důležitý typ výstupu, prosté zvýšení počtu patentů není smysluplná strategie pro starost o duševní vlastnictví. Metodika hodnocení toto není schopna vzít na vědomí, následkem čehož (vysoké) počty bodů připisované za patenty by měly být připisovány jen některým výzkumníkům.

4. Případové studie

4.1 Úvod

V souhlasu s podmínkami zakázky jsme provedli čtyři mezinárodní konkrétní studie. Tyto studie jsou soustředěny na různé aspekty, jak dokládá Obr.12. Třebaže některé ze studií kladou větší důraz buď na hodnocení výzkumu nebo na rozdělování podpory, zmiňují se i o jiných okolnostech a všimají si i toho, jak jsou tato témata propojena.

Jedno z našich hlavních hledisek při výběru bylo, aby v příslušné zemi byla dostatečná zkušenost s hodnocením či se systémem podpory. Mnoho zemí experimentuje s výkonově podmíněnými systémy podpory výzkumu, ale řada z nich je značně nedávného data (např. Švédsko, Dánsko, nový systém v Austrálii).

Kromě toho jsme zahrnuli dvě konkrétní studie z České republiky. Svědčí o tom, že v České republice už existují zkušenosti s hodnocením a rozdělováním podpory, byť různé od systému popsaného v Metodice hodnocení. Tyto studie jsou:

- Systém hodnocení výzkumu používaný v Akademii věd;
- Zavedení výkonnostních kontraktů pro Centra excelence a regionální centra podporovaná v rámci Operačního programu „V&V pro inovace“.

Chtěli bychom zdůraznit, že studie konkrétních případů nelze považovat za hodnocení. Používáme je jako ilustraci různé praxe rozdělování institucionální podpory a hodnocení výzkumu a díváme se po společných klíčových otázkách. Tyto studie jsme *neprováděli* proto, abychom našli „dokonalý model“ (který v realu neexistuje), ale abychom se poučili ze zkušeností z České republiky i ze zahraničí.

Obr. 14 Konkrétní zahraniční studie

Země	Hlavní zájem	Kritéria výběru
Nizozemí	Standardní hodnotící protokol: hodnocení výzkumu na vysokých školách a ve výzkumných organizacích	- Mezinárodně uznávaný systém hodnocení - Tento systém inspiroval Akademii věd k jejímu internímu hodnocení výzkumu
Spojené království	UK RAE (Research Assessment Exercise): hodnocení kvality výzkumu a rozdělování výzkumné podpory	Nejstarší výkonově podmíněný systém podpory výzkumu; tudíž existuje velké množství zkušeností
Finsko	Rozdělování podpory založené na výkonnostních kontraktech a předpisu o podpoře a jejich vývoj v průběhu času	Finsko zavedlo výkonnostní kontrakty na začátku let 1990 a výkonově podmíněnou podporu výzkumu v pozdních 90. letech jako součást větší modernizace veřejných služeb. Tudíž existuje velké množství zkušeností.
Rakousko	Rozdělování podpory založené na výkonnostních kontraktech a předpisu o podpoře	- Kulturně blízká země - Byla ve podobné situaci jako Česko před 15 lety, dohání ostatní pokud jde o V&V&I. - Čeští odpovědní činitelé mají zájem o rakouský model

Zdroj: Technopolis

4.2 Nizozemí

4.2.1 Hodnocení výzkumu v Nizozemí: Standardní hodnotící protokol

4.2.1.1 Pozadí

Řídící filosofie Holandské garance kvality pro veřejné výzkumné organizace je založena na zákonu o Vysokoškolském vzdělávání a výzkumu z r. 1993 (holandská zkratka WHW). Zákon zakotvil zvýšenou autonomii institucí a zavedl princip samo-regulace. Od této doby se rámec vědecké politiky určený vysokým školám a výzkumným organizacím točil většinou kolem zajištění kvality a kolem podpory. Zákon zavedl garanci kvality jako nástroj vědecké politiky v rámci řídicí filosofie. Výměnou za zvýšenou autonomii se očekávalo, že veřejné výzkumné organizace budou hrát aktivní úlohu v prosazování nového systému garance kvality pro výzkum (a výuku).

Aby vznikl nový systém garance kvality pro oblast veřejně podporovaného výzkumu, byl v roce 1994 zaveden Standardní hodnotící protokol (SHP). Standardní hodnotící protokol byl formulován třemi hlavními holandskými organizacemi zajišťujícími veřejně podporovaný výzkum v Nizozemí: Královskou nizozemskou akademií umění a věd (KNAW), Nizozemskou organizací pro vědecký výzkum (NWO) a Asociací holandským vysokých škol. V průběhu času byly v SHP provedeny nějaké změny. V roce 2009 byl přijmut čtvrtý SHP, který je dědicem protokolů z let 1994, 1998 a 2003.

SHP má za cíl hodnotit kvalitu výzkumu na vysokých školách a usnadňovat jak (veřejnou) zúčtovatelnost, tak i zlepšování a řízení výzkumu. SHP zajišťuje společné směrnice pro hodnocení a zlepšování výzkumu i výzkumné politiky na základě expertních hodnocení. Garance kvality je založena na sebe-hodnotících zprávách vypracovaných v institucích samotných a na návštěvách pracoviště prováděných v šestiletém cyklu experty (kolegy) v každém oboru. Víc nežli předešlý systém, SHP a sebe-hodnocení se soustředí na vyvolání dialogu, ve kterém participují posuzovatelé a hodnocená instituce sama – na rozdíl od externího posuzování - a o zlepšování kvality výzkumu. Literatura o tomto tématu rozlišuje mezi hodnotícím modelem „porota“ a modelem „trenér“.

Do roku 2003 byla VSNU (Asociace nizozemských vysokých škol) odpovědná za organizování celonárodních hodnocení na úrovni disciplin. Od tohoto roku vysoké

školy samy organizují toto posuzování. Během šestiletého cyklu probírá nezávislá komise expertů (tzv. Meta Evaluation Committee) Standardní hodnotící protokoly a hodnocení výzkumu na něm založené. Poslední proběhlo v roce 2008 a příští bude organizováno v roce 2013. Výsledky hodnocení jsou zveřejňovány.

4.2.1.2 Standardní hodnotící protokol pro veřejné výzkumné organizace

SHP pro období 2009-2015 má dva cíle ve vztahu hodnocení a řízení výzkumu:

- Zlepšování kvality výzkumu založení na kolegiálním posuzování, včetně vědecké a společenské relevance výzkumu
- Zúčtovatelnost vůči výboru výzkumné organizace a vůči agenturám poskytujícím podporu, vládě a společnosti obecně

Předmětem zlepšení bývá jak výzkum, tak jeho řízení. Externí posudky mají velký význam pro ústav a jeho výzkumníky, poněvadž mezinárodní experti v oboru formulují svá doporučení týkající se nejen výzkumu, ale také strategie a politiky, které výzkum řídí a zajišťují podmínky pro provádění výzkumu.

S externími hodnoceními v ruce, ústav a jeho výzkumné skupiny skládají účty za svoje činnosti radě vysoké školy, KNAW nebo NWO. V širším smyslu externí hodnocení informují podporu poskytující agentury, vládu a společnost obecně o kvalitě a relevantnosti výzkumných činností, čímž opodstatňují veřejné investice směřované do vědeckého výzkumu.

Tento protokol je primárně směřován na hodnocení vědeckého výzkumu. Tradičně se takové hodnocení soustředí na kvalitu práce podle standardů běžných v jednotlivých oborech a podle způsobu, jakým jsou výsledky sdělovány vědecké obci. Avšak rozsah významu slova „výzkum“ není omezen jen na výzkumné výsledky jako takové. Řízení výzkumu, výzkumná politika, výzkumné zařízení, výchova Ph.D. studentů a společenská užitečnost výzkumu jsou pokládány za neoddělitelnou součást kvality činnosti ústavu a jeho programů. Tím, že zahrnuje všechny tyto součásti, má hodnocení výzkumu široký záběr.

Hodnotící proces

Hodnocení podle SHP znamená, že každých šest let se posuzují výzkumné činnosti prostřednictvím externího hodnocení založeného na sebehodnocení a návštěvě instituce. Navíc vysoké školy mají povinnost kontroly uprostřed období – sebehodnocení výzkumných činností. To znamená, že sebehodnocení se opakuje každé tři roky. V protokolu SHP jsou formulovány směrnice jak vybírat kritéria hodnocení, jaké jsou minimální požadavky a jaká má být procedura externího posuzování. Je důležité si povšimnout, že hodnocení míří jak do minulosti tak i do budoucnosti, zahrnuje minulé výkony i plány do budoucna.

Standardní hodnotící protokol zahrnuje tři hlavní charakteristiky:

- Dvě hlavní úrovně hodnocení. Hodnocení se odbývá na dvou úrovních výzkumné organizace, tedy úrovni ústavu (fakulty či výzkumné školy) a na úrovni výzkumných skupin nebo programů.
- Tři životně důležité úlohy: Hodnocení se týká tří nejdůležitějších úkolů výzkumných organizací, tedy produkce výsledků pro akademickou obec; produkce výsledků majících význam pro společnost; a výchovy a výcviku další generace výzkumníků.
- Hodnocení je založeno na čtyřech kritériích:
 1. Kvalita (včetně mezinárodní akademické reputace a výchovy Ph.D.)
 2. Produktivita (vztah mezi vstupem a výstupem)
 3. Společenská relevance (včetně valorizace)

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

4. Vitalita a schůdnost (způsobilost přiměřeně reagovat na důležité změny v okolí)

Externí hodnocení se netýká jen obsahu výzkumného programu, ale také řízení, strategie a poslání výzkumného centra, kde se výzkum provádí. Hodnotící protokol ponechává místo k hodnocení jednoho či více výzkumných center (ústavů) v rámci téže vysoké školy či ke srovnání s podobnými centry doma nebo v zahraničí.

Závěr hodnocení by měl být shrnut jedním klasifikačním stupněm na pětistupňové škále, v níž „excelentní“ znamená výzkum světové třídy, kdežto „neuspokojivý“ je pro případy pod přijatelným standardem. Ve skutečnosti tendence je hodnotit stupněm 4 nebo 5, se stupněm 3 jako minimem.

Po návštěvě instituce podá hodnotící komise zprávu o svých zjištěních radě výzkumné organizace. Rada tuto zprávu zveřejní po diskuzi s hodnocenou jednotkou a zveřejní rovněž svoje stanovisko k hodnocení. Zpráva hodnotící komise spolu se stanoviskem rady představují výsledky hodnocení.

Řízení procesu hodnocení

Řídící rady KNAW, NWO a vysokých škol rozhodují, které jednotky budou hodnoceny a sestaví celkový plán všech hodnocení. Výkonná rada vysoké školy je pak odpovědná za naplňování každého jednotlivého hodnocení a následujících kroků.

Na začátku každého externího hodnotícího procesu rada zhotoví plánovací dokument. Ten musí obsahovat všechny důležité kroky, které je potřeba učinit od začátku sebehodnocení až do případného hodnocení uprostřed hodnotícího období. Sestává z:

- Opatření pro zprávu o sebehodnocení a další dokumentaci, jakou je výsledek předešlého hodnocení uprostřed období a další k záležitosti se vztahující výsledky
- Výběr a složení externí hodnotící komise
- Plán návštěvy instituce
- Zveřejnění výsledků hodnocení
- Opatření pro kroky následující po hodnocení

Jednotka, která má být hodnocena, předloží sebehodnotící dokument, včetně analýzy SWOT a ten má být schválen radou. Po schválení radou se sebehodnocení předá externí hodnotící komisi.

Rada je odpovědná za výběr předsedy a dalších jmenovitých činitelů externí hodnotící komise. Jednotka, která má být hodnocena, je vyzvána, aby předkládala návrhy na členy komise. Rada také může konzultovat třetí strany, aby daly svůj názor na nestrannost a nezávislost předsedy komise a členů.

Postup v různých oborech a mezioborovost

- Postup v různých oborech

“SHP je základem hodnocení ve všech výzkumných oblastech, oborech či disciplínách. Je velmi důležité, aby se výzkumné činnosti hodnotily podle standardů běžných v dané disciplíně. Specifika každého oboru si mohou vyžadovat, aby byl kladen větší důraz na některé složky SHP, zatímco jiné mohou být pro tento obor méně relevantní. Obory jazyků a kultury, humanitních a společenských věd, přírodních a biologických věd, medicíny a lékařských věd, designu a inženýrství či zemědělství a potravinových věd mohou každý vyžadovat jiný přístup k hodnocení. V rámci těchto oborů se přístupy mohou různit také v rámci pod-oborů. Zatímco popis hodnotících kritérií a požadavky na informace, které mají být obsaženy v SHP, vycházejí ve společných základech daných

disciplin, ústav je žádán, aby předložil specifické rysy daného oboru, které informují o jeho výzkumu a identitě v sebehodnocení, plus fakta a další údaje”.³²

- Postup v mezioborech

*Výzkum v Nizozemí a v zahraničí je svojí povahou vzrůstající měrou multi-, inter- či trans-disciplinární. Ústavy a výzkumné programy s multi-, inter- či trans-disciplinárním výzkumem vyžadují speciální pozornost při hodnocení. Je totiž pro takovéto skupiny často obtížnější vykazovat svoje výsledky pomocí tradičních indikátorů založených na publikacích ve vysoce impaktovaných časopisech a proto by posuzující komise měly přizvat hodnotitele, kteří mají dobrou zkušenost s hodnocením podobného výzkumu. Panel odpovědný za hodnocení multi-, inter- či trans-disciplinárního výzkumu by proto měl adaptovat standardní postupy tak, aby se daly ocenit takovéto aspekty poslání instituce, například výběrem složení hodnotící komise nebo použitím specifických, více kvalitativních kritérií a ukazatelů”.*³³

4.2.1.3 Hodnocení výzkumu v souvislostech

Po řadu let, politici a všichni, kdož se obírají vědeckou politikou, měli zájem o společenský dopad vědeckého výzkumu. V posledních letech ale zájem o tento aspekt dále narostl. Lisabonská agenda se svým důrazem na ekonomii vědomostí a vzrůstající pozornost věnovaná zhodnocování vědeckého výzkumu – „třetí poslání“ vysokých škol a veřejných výzkumných organizací – jsou hnací silou této tendence. V rámci garance kvality se klade tato důležitá otázka: jak přesně se dá společenský impakt měřit? A jakou úlohu může sehrát v politice výzkumu a vědy? Hodnocení společenského dopadu výzkumu je relativně nový jev a pokrývá širší oblast, nežli jaká se v současnosti hodnotí. Aby se oslovilo měření společenského dopadu, byla v roce 2006 ustavena nová platforma, ERiC (Evaluating Research in Context = Hodnocení výzkumu v kontextu).

ERiC se vyvinul z projektu „Consultative Committee of Sector Councils for Research and Development“, který se stará o to, jak měřit společenský dopad výzkumu. Tento projekt vyústil do úspěšné metody měření „sci_Quest“. Následně byla ustavena širší platforma představující plné spektrum vysokoškolského vzdělávání, ERiC platforma. Od této doby v projektu participovaly Královská nizozemská akademie umění a věd (KNAW), Nizozemská organizace pro vědecký výzkum (NWO), Nizozemská asociace vysokých škol aplikovaných směrů (HBO-Raad) a Nizozemské vysoké školy s garancí kvality (QANU), zatímco Hogeschool Utrecht, Ministerstvo vzdělávání, kultury a věd (OCW) a Institut Rathenau se účastnili jako pozorovatelé

Hlavní cíle ERiC jsou podpora výměně vědomostí a vývoji metodiky na jak národní, tak i mezinárodní úrovni. V zájmu toho ERiC vyvíjí různé činnosti:

- ERiC vyvíjí a rozšiřuje informaci o tom, jak měřit společenský dopad výzkumu
- ERiC zvyšuje povědomí o možnosti hodnotit společenský dopad výzkumu pomocí workshopů, seminářů a svých webových stránek
- ERiC vyvíjí metody měření společenského dopadu výzkumu tím, že řeší projekty společně s universitami a vysokými školami pro aplikované vědy
- ERiC má několik „pilotních“ projektů na různých vysokých školách, kde se testují vyvíjené metody
- ERiC reaguje na problémy, které jsou adresovány výzkumné obci

Jeden z úspěchů ERiC je, že v posledním SHP (používaném od r.2009) se už klade silnější důraz na měření společenského dopadu výzkumu. Stručně, SHP už nehodnotí

³² SEP 2009-2013, p. 6

³³ SEP 2009-2013, p. 6

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

pouze vědeckou kvalitu výzkumu, ale také používá indikátory k měření společenského dopadu. Příkladem může být spolupráce se soukromým sektorem a zastoupení v společenských organizacích a politiku formulující orgánech.

4.2.1.4 Přehled Standardního hodnotícího protokolu

Hodnocení výzkumu a garance kvality jsou v Nizozemí obecně dobře vyvinuty a na tuto zemi se často pohlíží jako na kladný příklad. SHP je všeobecně přijímán a používán veřejně podporovanými výzkumnými organizacemi. Nový systém garance kvality byl zatím také úspěšný. Kvalita výzkumu se zlepšila ve třech ohledech: obecně, Nizozemí má mezinárodní úspěchy, výzkum nevalné kvality byl vykořeněn a systém hodnocení se stal transparentnějším.³⁴

Třebaže se soudí, že systém funguje dobře, byl v nedávné době kritizován (po kritické zprávě komise Meta Evaluation Committee z r.2008 věnované hodnocení SHP za roky 2003-2009). Jeden z důvodů této kritiky je skutečnost, že je obtížné zjistit, co instituce s výsledky hodnocení vlastně dělají. Administrátoři na vysokých školách z různých důvodů nemají zájem dávat o této záležitosti jasné odpovědi. Když byli dotázáni, přiznali, že v současném kontextu bylo ve skutečnosti vykonáno málo, buď proto, že pro to finanční či zaměstnanecké zákony nedávají příležitost nebo pro nedostatek rozhodnosti. Také vláda nepromítá výstupy z hodnocení do rozdělování svého rozpočtu. V zásadě, vysokoškolské instituce samotné a jejich profesionálové hrají v garanci kvality vedoucí úlohu a vláda nemá způsob, jakým by do toho zasahovala. Přijetí tohoto systému bylo snadné, ale stinná stránka je, že systém není řídicí nástroj pro vládu.

Druhý důvod k zamyšlení je, že podporu udílející orgány pravidelně obcházejí SHP a využívají přitom svých vlastních protokolů, které se liší od SHP. V průběhu času vznikla nová uspořádání, jako například národní výzkumné školy nebo (veřejné/soukromé) inovační programy, přičemž obojí mají svoje hodnotící systémy. Celkově to přináší hromadění procedur, které se mírně odlišují jedna ode druhé, což klade další tlak na výzkumníky, kteří v důsledku toho věnují méně času primárnímu procesu výzkumu. Kritici argumentují, že administrativní zátěž na výzkumníky kladená by se měla snížit.

Třetí bod kritiky je, že instituce samy volí jednotky, které mají být hodnoceny a mají také volnost zahrnout společenskou relevanci a specifické aspekty řízení. To vedlo k tomu, že celé spektrum takových jednotek je otevřeno pro hodnocení a rozpětí je od celých disciplín po fakulty (či jejich části), výzkumné ústavy a výzkumné školy. Taková záplava výzkumných jednotek určených k hodnocení téměř znemožňuje jejich klasifikaci.

Čtvrtý bod je, že externí hodnocení ukazuje, že pojem „relevance“ není jasný. SHP věnuje pozornost společenské a ekonomické relevanci, ale výrazem „relevance“ se myslí jak relevance vědecká, tak společenská. Komise Meta Evaluation Committee zdůrazňuje, že větší důraz by měl být kladen na společenskou relevanci.

Poslední bod leč nikoli nedůležitý – byla pozorována (externími komisemi) eroze známek. Jak celkové skóre, tak skóre na úrovni programů jsou často velmi vysoká (4 či 5) – což je pozorování učiněné také v UK RAE, kde pro tento úkaz použili výraz „inflation známek“. Může to sice znamenat dobrou kvalitu holandských výzkumných skupin, ale také erozi známek. Nízké skóre ukazuje, že skupina pracuje pod svými možnostmi, ale vysoké ještě nemusí znamenat, že jde o vynikající výzkumnou skupinu (z mezinárodní perspektivy).

34

KNAW, *Evalueren. Het beoordelen van wetenschappelijk onderzoek in de praktijk* (2009)

4.2.2 Podpora výzkumu v Nizozemí

4.2.2.1 Podpora vědeckého výzkumu

Množství podpory poskytované pro vědecký výzkum v Nizozemí v roce 2006 bylo odhadnuto na zhruba 9 miliard EUR; přibližně polovina z toho pochází z podnikatelské sféry. Vláda je druhým největším poskytovatelem zdrojů, pochází od ní víc nežli třetina. V průběhu let se podíl podpory pocházející ze zahraničních zdrojů výrazně zvýšil na současných víc než 10%, z čehož většina pochází od cizích společností.

Vládní podpora vědeckého výzkumu prováděného v Nizozemí se uskutečňuje několik způsoby:

- Provizí pevného příspěvku institucím („institucionální podpora“ nebo „základní financování“), za které vedení instituce může či nemusí mít odpovědnost;
- Podpora výzkumu prostřednictvím intermediárních organizací (jako NWO, KNAW, či SenterNovem);
- Podpora výzkumu prostřednictvím ministerských vlastních učených ústavů (výzkumných organizací), například v rezortu Ministerstva spravedlnosti a Ministerstva zdravotnictví, blahobytu a sportu;
- Přímým financováním výzkumu na vědecko-politicky vytyčené téma;
- Financováním mezinárodních organizací (zhruba 200 miliónů EUR) jako jsou CERN, ESA, ESO, EMBL a EMBC nebo cizím výzkumníkům, jmenovitě z Ministerstva zahraničních věcí (Oddělení pro rozvoj spolupráce)

4.2.2.2 Podpora vysokých škol

V Nizozemí jsou dva hlavní typy pravidelného vysokého školství, jmenovitě výzkumné vysoké školy a vysoké školy pro aplikované vědy (*UAS*). Výzkumné vysoké školy se soustředí na vědeckou výuku a provádění vědeckého výzkumu, kdežto *UAS* se specializují na technické a průmyslové uplatnění.

Výzkumné vysoké školy

V podpoře výzkumných vysokých škol jsou vidět tři proudy podpory, definované svým původem. První proud je přímá vládní podpora, druhý je podpora výzkumných projektů (kompetitivní podpora) a třetí proud jsou finance přicházející z třetích stran, jak veřejných, tak soukromých (společnosti, EU apod.). Posledně jmenovaný způsob může být výzkum na zakázku, ale také to mohou být veřejné prostředky pro výzkumné programy a projekty (většinou kompetitivní povahy). Výzkumná část prvního proudu představuje největší část výzkumné podpory – zhruba 60% veškeré podpory výzkumu (1647.8 milionů EUR v r.2007) – a jeho jedinou strukturní základnu. Prostředky přicházející druhým (10%) a třetím (30%) proudem - dohromady představují 40% vysokoškolské podpory výzkumu, přičemž druhý proud nabízí asi třetinu třetího proudu – pocházejí z dočasných zdrojů.

První proud

První proud – institucionální podpora – jsou prostředky poukazované holandským Ministerstvem vzdělávání, kultury a věd (v případě University Wageningen a jejího výzkumného centra holandským Ministerstvem zemědělství, přírody a kvality potravin).

Rozdělování celkové sumy (blokový grant) je založeno na jiných opatřeních známých jako *BAMA model*, pojmenovaný podle titulů BA a MA, které tady zavedli od roku 2002. Model BAMA je z větší části určen předpisem a poskytuje danou částku (stanovenou parlamentem) zhruba 13 výzkumným vysokým školám. Předpis bere ohled na relativní výkonnost každé školy (v porovnání s jinými vysokými školami). Na rozdíl od Rakouska a Finska, předpis není spojen s výkonnostními kontrakty.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Přidělené prostředky BAMA mají *složku na výuku a složku výzkumnou*, ale toto dělení slouží pouze pro účely výpočtu. Opravdu, Výkonná rada vysoké školy smí užít svůj vlastní model při dělení podpory z prvního proudu (stejně jako u školního vybraného od studentů) mezi výukovou a výzkumnou složku. Výuková složka je 42% úhrnu (vyjma prostředků pro Akademickou nemocnici) a výzkumná je zbývajících 58%. Výuková složka se skládá z

- Podílu na nově přijaté studenty (zhruba 15% výukové části)
- Podílu na diplomové práce (BA/MA) (zhruba 60%)
- Základního podílu (přibl. 25%)

Na jednotlivých vysokých školách se tyto podíly mohou měnit, podle jejich relativní důležitosti. *Základní podíl* je pevná částka na každou vysokou školu. Skutečné objemy financí se liší od jedné vysoké školy ke druhé, mají svůj historický základ. Důraz na výkonnost se zvýšil v r. 2000, jak udílené tituly získaly větší váhu v předpisu.

Výzkumná složka podpory podle BAMA modelu sestává ze šesti částí:

- Ze strategické části (stejně množství peněz každý rok, založeno na historii)
- Základního financování pro každou vysokou školu, které závisí na počtu udělených MA diplomů, Ph.D. titulů a jiných certifikátů
- Podílu pro (nejlepší) výzkumné vysoké školy
- Dynamického fondu (částka odebraná ze základní podpory a přerozdělené podle úspěchu v 2. či 3. proudu)

Obr.15 ukazuje první proud fondů pro výzkum, rozdělený do šesti složek v r.2006.

Obr.15 Výzkumná složka modelu podpory BAMA na r.2006

Části	Zdůvodnění (indikátory)	Částka (milionů €)	%
Strategická část	Založena historicky	853.9	60.3
Základní financování	Počet MA diplomů	245.9	17.4
Disertace	Počet obhájených Ph.D. titulů	175.0	12.4
Výzkumné školy	Účast ve výzkumných školách	45.3	3.2
Špičkové výzkumné školy	Účast ve špičkových výzkumných školách	45.4	3.2
Dynamický fond	Podle úspěchu v 2. a 3. proudu podpory	49.9	3.5

Zdroj: VSNU (Asociace nizozemských vysokých škol)

Druhý proud

Druhý proud podpory se skládá z fondu od výzkumného výboru. Nizozemská organizace pro vědecký výzkum (NOW, národní výzkumný výbor) je odpovědná za přidělování v rámci druhého proudu. NWO samo dostane prostředky z Ministerstva školství a z Ministerstva ekonomických záležitostí (posledně jmenované podporuje přírodní/technické vědy). NWO pak udělí projektovou podporu, poté co projde výzkumné návrhy podané výzkumníky. Soutěž o tento typ prestižní podpory je náročná. Jenom vysoké školy mohou vyhrát kompetitivní granty od výzkumného výboru. V poslední době podpora v prvním proudu byla omezena (o 100 milionů EUR ročně méně) novou vládou. Tyto peníze byly připojeny k NWO rozpočtu, aby sloužily vynikajícím jednotlivým výzkumníkům prostřednictvím kompetitivní podpory (druhý proud). Přesto je druhý proud relativně malý.

NWO má několik forem podpory:

- Volná soutěž: soutěž zespoda nahoru pro rozvoj inovativního a vysoce kvalitního vědeckého výzkumu.

- Schéma pobídek k inovačnímu výzkumu: toto schéma je zacíleno na individuální výzkumníky v různých stádiích jejich kariéry. Zahrnuje tři formy grantů: Veni (pro výzkumníky, kteří nedávno obhájili svoje doktoráty), Vidi (pro zkušené výzkumníky) a Vici (pro výzkumníky profesionálních kvalit).
- Výzkumné vybavení: Existují dvě schémata pro podporu vybavení výzkumných pracovišť (velká a středně velká pracoviště).
- Tematické programy: tematické programy jsou míněny k soustředění sil a pokrývají multidisciplinární výzkumné programy pro některá (omezená) témata.

Třetí proud

Třetí proud finančních prostředků se skládá z heterogenní směsi příjmů z činností jako je smluvní výzkum (asi polovina třetího proudu), smluvní výuka, konzultační činnost, komercializace výzkumu, (dědické) dary a pronájem univerzitních zařízení. Zákazníky jsou soukromé podniky, vláda, neziskové organizace a Evropská unie, stejně jako individuální studenti a zaměstnanci.

4.2.2.3 Podpora vysokých škol v oboru aplikovaných věd (UAS)

Model podpory těchto vysokých škol zůstává z větší části stejný jako byl od začátku 90. let. Do dnešní doby UAS dostávají opakovaně podporu určenou předpisem. Předpis odráží počet zapsaných studentů, počet graduovaných (jen BA), počet studentů, kteří odešli a dobu zápisu studentů. Předpis klade důraz na výkonnost, zejména pokud jde o počty těch, kteří studium dokončí.

Rozpočet UAS pokrývá pravidelné výdaje (většinou platy zaměstnanců) a náklady spojené s infrastrukturou. UAS zatím nedostávají pravidelnou podporu na výzkum, třebaže se mohou ucházet o kompetitivní fondy vyčleněné pro aplikovaný výzkum, který je těsně spojen s profesionální výchovou, kterou provádějí. Před 6 lety vznikl fond pro podporu nového zařazení mezi pedagogy: *lektory*. Je to druh docenta, který je zapojen do výzkumu orientovaného na praktický výzkum ve spolupráci s místním podnikatelským sektorem. Speciální podpora přichází do UAS prostřednictvím mezistupně (nadace).

UAS dostávají podporu od ministerstva na každého studenta. Množství peněz záleží na období zápisu a úspěšnosti (diplom či předčasný odchod), viz Obr.16. Je silná finanční motivace, aby UAS dovedly studenty do úspěšného konce studia a studenti aby získali titul.

Obr.16 Podpora na jednoho studenta v UAS

	Jestliže student odejde z UAS předčasně (bez diplomu)			Je-li student úspěšný a dostane diplom		
Období registrace	Podpora se strany vlády (€)	Školné (€)	Celkem (€)	Podpora se strany vlády (€)	Školné (€)	Celkem (€)
1. rok	5.900	1.400	7.300	5.900	1.400	7.300
2. rok	4.500	2.800	7.300	7.400	2.800	10.200
3. rok	3.100	4.200	7.300	20.300	4.200	24.400
4. rok	1.800	5.600	7.400	18.900	5.600	24.400
5. rok	400	7.000	7.400	17.500	7.000	24.400
6. rok	-1.000	8.400	7.400	16.100	8.400	24.500
...						

Zdroj: (nizozemské) Ministry of Science, Education and Culture

4.2.3 Výhledy

Nový harmoničtější model podpory jak vysokých škol, tak UAS, bude zaveden v r.2011. Tento model podpory bude založen na počtu zapsaných studentů (60%), počtu

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

odpromovaných (20%) a jednorázové částky, která není založena na předpisu (20%). Podle nového systému university nedostanou podporu ne studenty, kteří už mají titul a chtějí získat další. Ve starém systému platila hranice 30 let (tedy žádná podpora studentům starším než 30 let). Vláda také může udělit odměnu pro nejlépe si počínající vysokou školu navíc k jednorázovému grantu.

Motivace k této reformě je, že současný systém je příliš komplikovaný, takže skoro nikdo v Nizozemí mu dobře nerozumí. Tato skutečnost snižuje pobídkovou funkci předpisu. Další zájem je přitáhnout více studentů (starších než 30 let) a zlepšit postavení holandských vysokých škol v mezinárodním soupeření. Konečně, současný systém podpory obsahuje řadu neobvyklostí, jako je strategická složka podpory výzkumu, která vůbec není strategická, ale je to stejná podpora přidělovaná každý rok na základě historických důvodů. Reforma takovéto výstřednosti eliminuje.

Celková úvaha je zbavit systém podpory jeho komplikovanosti, učinit ho více transparentním a odměňovat nejlepší vysoké školy (například formou odměn). Během posledních let se vedla rozprava o novém systému a bylo ustaveno několik komitétů. Na konci bylo rozhodnuto nový systém podpory (tedy nový zákon o vyšším vzdělávání) pozdržet, jelikož u moci je nová vláda.

4.2.4 Poučení vyvozené z nizozemské studie

- Široce přijímaný systém garance kvality je velmi důležitý: může být velmi účinný při zvyšování kvality výzkumu.
- Čtyři kritéria SHP – kvalita, produktivita, relevantnosti a životaschopnost – se jeví jako velmi užitečný rámec pro hodnocení institucí a výzkumných skupin.
- Je třeba věnovat pozornost přebyrokratizování hodnotícího systému. Měl by být „štíhlý“ ale výkonný.
- Kontinuita je důležitá, ale hodnotící systémy by měly být posuzovány pravidelně, aby mohly odrážet nové skutečnosti (jako důraz na valorizaci a společenskou relevantnosti) a mohly zlepšovat systém jako celek.
- Holandský systém hodnocení není napojen na systém podpory, ale výsledky hodnocení podle něj jsou velmi dobře přijímány výzkumnou obcí samotnou. Těsné spojení by mohlo vybízet ke strategickému chování spíše nežli podporovat snahu o dosažení vynikající úrovně (viz UK RAE).
- Složitost předpisů se v průběhu času zvyšovala a ty pak ztratily svoji pobídkovou funkci. Jednoduchost předpisů je důležitá !

4.3 Spojené království³⁵

4.3.1 Úvodem

Ve Spojeném království (UK) se kvalita výzkumu hodnotí prostřednictvím „Research Assessment Exercise“ (RAE, „Akce hodnotící výzkum“). Tento systém byl zaveden v r.1986 a následující hodnocení výzkumu proběhla v letech 1989, 1992, 1996, 2001 a 2008. UK byla jednou z prvních zemí, které zavedly hodnocení výzkumu na vysokých školách a spojily je s rozdělováním institucionální podpory.

RAE zkoumá výkonnost podle kvality a objemu provedeného výzkumu. Je z velké části opřena o kolegiální posuzování a tak byla koncipována už na svém počátku v r.1986. RAE byla asi vůbec první příležitost, kdy kolegiální posuzování bylo rozšířeno, aby zahrnujelo celé katedry na vysokých školách na systematickém celonárodním základu.

Systém užívaný v UK je nejstarší systém podpory výzkumu založený na výkonech a tedy i nejvíce probádaný. O systému UK RAE existuje množství dostupného materiálu a proto tato studie je o něco delší než jiné konkrétní studie ze zahraničí.

4.3.2 Pohnutky a cíle

První hnací silou pro zavedení hodnocení výzkumu byly narůstající ceny výzkumu, které se časově kryly s rostoucím tlakem na veřejné výdaje v 80. letech. Rychle rostoucí ceny výzkumu a režie znamenaly, že pro vysoké školy bylo stále důležitější dostávat co nejvyšší podporu pro svůj výzkum. Bylo tedy třeba mít mechanismus k uplatnění větší selektivity v přidělování institucionální podpory.

Druhá velká hnací síla byla vyvolána politickými požadavky na větší zúčtovatelnost a „lepší hodnoty za vynaložené peníze“. Tento požadavek byl spojen s posunem k více manažérskému stylu ve veřejném sektoru a s vývojem toho, co vešlo ve známost jako „Nová veřejná správa“ („New Public Management“, NPM). Dnes vlády vyžadují mechanismy zúčtovatelnosti pro skoro všechny oblasti veřejných výdajů. Pripusťme, že v UK byly politické tlaky na zúčtovatelnost, selektivitu a soustředěnost větší nežli jinde, zřejmě jako dědictví vlády M. Thatcherové z 80. let.

4.3.3 Historie britského RAE

První Research Selectivity Exercise (RSE) vyhlášené v r.1986, jak se tehdy jmenovalo, bylo založeno na poměrně jednoduché metodice. Každá katedra vysoké školy nebo „hodnocená jednotka“ byla požádána, aby vyplnila dotazník o výzkumných příjmech a výdajích, o prioritách ve svém výzkumném plánu a dosažených výstupech. Jednotky

³⁵ Tato studie je založena na následující literatuře: Evaluation Associates Ltd, Interdisciplinary Research and the Research Assessment Exercise, zpráva pro UK Higher Education Funding Bodies, březen 1999, http://www.rae.ac.uk/2001/Pubs/1_99/ (3/1/2011); Ian McNay, The Research Assessment Exercise (RAE) and after: „You never know how it will all turn out“, In *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 2(1), 19, 1998; Review of research assessment, zpráva Sira Garetha Roberte pro UK funding bodies, květen 2003; Valerie Bence a Charles Oppenheim, „The Evaluation of the UK’s Research Assessment Exercise: Publications, Performance and Perceptions“, in *Journal of Educational Administration and History*, 2005, 37 (2), 137-155; Higher Education Funding Council for England, Scottish Higher Education Funding Council, Higher Education Funding Council for Wales, Department for Employment and Learning Northern Ireland, Research Assessment Exercise 2005, Guidance on submissions, Ref RAE 03/2005, June 2005; RAE, Generic statement on criteria and working methods, 2006; Jochen Gläser, „The social orders of research evaluation systems“, in Richard Whitley, Jochen Gläser (ed), *The Changing Governance of the Sciences*, 2008, pp. 245-266; Ben R. Martin, Research Assessment in the Management of Research and Innovation Systems, přednáška prosloušená na Round Table o „International Practices in the Governance and Management of Research and Innovation Systems“, Czech Ministry of Education, Prague, 28. dubna 2010; B.R. Martin a R. Whitley, „The UK Research Assessment Exercise: a Case of Regulatory Capture?“, in R. Whitley, J. Gläser and L. Engwall (eds), *Reconfiguring Knowledge Production: Changing Authority Relationships in the Sciences and their Consequences for Intellectual Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 2010, pp.51-8); Linda Butler, Impacts of Performance-Based Research Funding Systems: A review of the concerns and evidence, OECD, 2010; Hanne Foss Hansen, Performance indicators used in performance-based funding systems, OECD, 2010. Kromě toho byly konzultovány webové stránky: <http://www.rae.ac.uk/> (30/12/2010), <http://www.hefce.ac.uk/> (7/1/2011)

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

byly také požádány, aby vybraly pět nejlepších publikací za uplynulých pět let. Odpovědi byly probrány podkomisemi pro daný obor a několika posuzovateli. Na základě dodaných informací podkomise oznámkovaly hodnocené jednotky podle jednoduché čtyřstupňové škály (vynikající, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný). V této době byla metodika pod silnou kritikou a hlavní důvod byl, že pět nejlepších publikací posunovalo stanovisko RSE ve prospěch velkých kateder.

Druhé kolo RSE proběhlo v r.1989, tentokrát podle vyumělkovanější metodiky. Jednotky byly žádány o dodání publikačních údajů včetně bibliometrických detailů v počtu do dvou na každého člena skupiny zaměstnaného na plný úvazek. Bylo ustaveno přibližně sedmdesát panelů (podle oborů) k hodnocení všech subjektů („hodnocených jednotek“). Byl proveden pokud standardizovat známkování napříč témat tím, že panely měly posuzovat skupiny v relaci k „dosažitelné úrovni excelence“, ale přesto se ve výsledku objevila velká rozpětí mezi průměrnými známkami udělenými různými panely. Tyto prvopočáteční RAE ukázaly, že metodika pro hodnocení výzkumných výstupů byla hlavním zdrojem těžkostí jak pro akademiky tak pro hodnotitele. Problém se soustředil na to, co se má od hodnocených vyžadovat a jakými měřítky se má měřit.

V roce 1992 se přístup RAE začal „usazovat“. V následující RAE sice došlo k výstřelkům, ale od tohoto data přístup zůstal v podstatě stejný. V r.1992 jednotky dostaly možnost započítat jen „výzkumně činné“ členy skupiny, poněvadž skupiny s dlouhým chvostem slabších výzkumníků byly údajně poškozeny nižším známkováním v minulých kolech. Hodnocené jednotky byly také žádány o informaci o výzkumném prostředí a o budoucích plánech, stejně jako o kvantitativní data pro *všechny* publikace zahrnuté do specifikovaných tříd. Avšak podle Rady pro podporu vyššího vzdělávání v Anglii (Higher Education Funding Council for England) měl posledně jmenovaný požadavek jen omezenou užitečnost, protože kladl důraz na kvantitu spíše nežli na kvalitu.

Kolem r.1996 RAE upustila od měřítka kvantity, tedy plných soupisů publikací. Namísto nich byly jednotky žádány o předložení nejvýše čtyř publikací na každého „výzkumně činného“ člena skupiny. Také se daly zahrnout „projevy úcty“ (jako editorování časopisu nebo zvané přednášky na konferencích). Předložené materiály hodnotilo na šedesát oborových panelů. Jejich předsedové byli vybíráni radami poskytujícími podporu a další členové panelů byli vybíráni z nominací pocházejících ze 1300 učených společností, profesních orgánů či tematických asociací.

V r.2001 se od panelů čekalo, že budou každou publikaci hodnotit podle jejích zásluh, tedy bez ohledu na způsob zveřejnění (tedy časopis) a jeho status, čímž se vložilo na bedra členů panelů obrovské cvičení ve čtení. V důsledku toho se některé panely rozhodly jít zkratkou a předpokládat, že práce již předložená k rigoróznímu posouzení (tj. publikovaná ve „špičkových“ časopisech) by mělo dostat větší váhu. Po r.2001 začal převládat pocit, že RAE začala být příliš neohrabané a nákladné.

Hlavní změna v RAE z r.2008 byl přechod ze jednoduchého známkování na sedmibodový „profil kvality“ výzkumu každé katedry, založený z velké části na tom, jaký podíl jejích publikací byl posouzen jakožto mající národní či mezinárodní kvalitu, ale beroucí ohled také na další data uvedená v podání (jako např. na projevy úcty). Další pasáž vysvětlí RAE z r.2008 detailněji.

4.3.4 RAE z r.2008

4.3.4.1 Úvodem

Kolo RAE v r.2008 bylo prováděno společně Radou pro podporu vyššího vzdělávání v Anglii (Higher Education Funding Council for England - HEFCE), Skotskou Radou pro podporu vyššího vzdělávání (Scottish Higher Education Funding Council - SHEFC), Radou pro podporu vyššího vzdělávání ve Walesu (Higher Education Funding Council for Wales - HEFCW) a Ministerstvem pro zaměstnanost a výuku

Severního Irsku (Department for Employment and Learning, Northern Ireland - DEL). Tyto čtyři orgány podpory vyššího vzdělávání používají profily kvality vyvinuté v RAE, pro rozhodování o výzkumných grantech udílených institucím, které podporují, od r.2009-2010.

4.3.4.2 Panely pro RAE 2008

Stejně jako u předchozích RAE, hodnotící proces byl založen na expertním posouzení: Panely použily svůj profesionální úsudek, aby si udělaly názor na profil kvality výzkumu popsaného v každém podání, přičemž braly ohled na všechny údaje, které byly k dispozici.

Pro účely RAE 2008 byla jedna akademická disciplína přiřazena ke každé ze 67 hodnocených jednotek. Práce předložená k hodnocení byla posuzována experty pocházejícími z vysokých škol a z širší výzkumné obce. V zájmu větší konzistentnosti RAE 2008 měla formálně dvoupilířovou strukturu: 67 expertních sub-panelů, na každou jednotku jeden, pracovalo pod vedením 15 hlavních panelů. Každý hlavní panel pokrýval zhruba srovnatelné disciplíny, jejichž subjekty měly podobný přístup k výzkumu. Tento systém dovozoval strategický přehled o práci sub-panelů a konzistentnější přístup jak při nastavování kritérií, tak při posuzování práce ve spřízněných oborech.

Hlavní panely sestávaly z předsedy, předsedů sem spadajících sub-panelů a několik mezinárodních a dodatečných členů. Přítomnost mezinárodních účastníků v hlavních panelech zajistila, že se dařilo držet mezinárodní standardy během celé akce. Každý sub-panel měl předsedu a v průměru asi 15 dalších členů, jejichž odborná zdatnost pokrývala plný rozsah výzkumu v příslušném oboru. Hlavní panely byly odpovědné za:

- Hodnocení a schvalování kritérií a pracovních metod, které měly být použity v sub-panelech
- Rozhodování o profilu kvality, který měl být udělen každému podání
- Komunikaci a spolupráci s dalšími hlavními panely

Sub-panely byly odpovědné za:

- Přípravu návrhů relevantních kritérií a pracovních metod
- Provádění detailního hodnocení podání přicházejících z vysokých škol
- Podávání doporučení hlavním panelům o profilech kvality, které měly být uděleny každému podání

Členové panelů byli nominováni odbornými sdruženími a dalšími podílníckými organizacemi, včetně uživatelů výzkumu. Byli jmenováni UK orgány podporujícími vyšší vzdělávání, které obdržely necelých 5000 nominací ze skoro 1400 orgánů. Na konci bylo jmenováno víc než 1000 členů panelů. Byli vybráni podle svého postavení v akademické a širší výzkumné obci, podle rozsáhlých výzkumných zkušeností a podle jejich vědomostí o potřebách uživatelů výzkumu a komisařů pro výzkum z veřejného a komerčního sektoru.

V lednu 2006 byla zveřejněna panelová kritéria a pracovní metody, a to pro každý panel. V listopadu 2007 zveřejnily podporu poskytující rady úplný soupis členů panelů. Členství v panelech bylo pravidelně upravováno prostřednictvím webových stránek RAE, aby se promítly všechny změny od publikace tištěného soupisu. Panely posuzovaly podání mezi lednem a listopadem 2008.

4.3.4.3 Podání

Pro RAE 2008 přišlo 2344 podání ze 159 vysokých škol. Ke každému podání škola poskytla údaje o výzkumné činnosti. Každé podání obsahovalo následující údaje:

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

- Celkový sumář o personálu: souhrnnou informaci o výzkumně činném personálu (zaměstnancích na plný úvazek a počet fyzických osob) a o doprovodném akademickém podpůrném personálu (plné úvazky) v hodnocené jednotce
- U výzkumně činných osob: detailní informace o lidech vybraných institucemi k zahrnutí mezi výzkumně činné
- Výstup výzkumu: nejvýše čtyři výzkumné výstupy (např. knihy, kapitoly v knihách, časopisecké články, příspěvky na konferencích) vzniklé během publikačního období (mezi 1. lednem 2001 a 31.prosincem 2007) za každého výzkumně činného pracovníka zaměstnaného na uvedeném místě v době sčítání (31.října 2007)
- Výzkumní studenti: počty interních a externích postgraduálních výzkumných studentů a udělených titulů
- Výzkumní studenti: počet postgraduálních studentů a zdroje jejich podpory
- Externí výzkumný příjem: objemy financí a zdroje externí podpory
- Textový popis: projevy ocenění a ukazatele o výzkumném prostředí. Posledně jmenované zahrnovalo:
 - Informaci o investicích vysoké školy do hodnocené jednotky
 - Strategii jednotky k postupu a odbornému růstu výzkumníků, obzvlášť nově příchozích
 - Strategii jednotky ve vztahu ke spolupráci ve výzkumu s akademickými i neakademickými institucemi a se zámořskými vysokými školami
 - Strategii jednotky ve vztahu k mezioborovému výzkumu
 - Význam jejich výzkumu pro další akademickou a jinou audienci, včetně (kde to jde) praktických aplikací, podnikatelské sféry a dalších uživatelů .
- Individuální okolnosti. Informace popisující jakékoli individuální okolnosti členů výzkumné skupiny, které negativně ovlivnily jejich příspěvek k tomuto podání³⁶. Panely používaly tuto důvěrnou informaci, když porovnávaly podání proti zveřejněným kritériím. Tato informace se nezveřejňovala.
- Okolnosti pracovníků kategorie C³⁷. Informace prokazující, že jejich výzkum je jasně a prokazatelně soustředěn na hodnocenou jednotku.

Všechny informace poskytnuté v podáních pro RAE 2008 musely být prokazatelné. Proporce podání z každé instituce byly prověřovány jako samozřejmost. Členové panelů byli také žádáni, aby upozorňovali na jakékoli údaje, které si chtěli nechat prověřit. Vysoké školy proto musely být schopny poskytnout detailní odůvodnění veškerých předkládaných informací.

Kde to bylo možné, data v podání byla porovnáována s jakýmkoli jinými dostupnými databázemi, včetně Statistické agentury vyššího vzdělávání (Higher Education Statistical Agency - HESA), dalších průzkumů prováděných zmíněnými čtyřmi podporu poskytujícími orgány a informací, které byly v držení Rad pro výzkum.

Sub-panely posuzovaly předložený výzkum srovnáním se standardy kvality, které byly sestaveny ve společném rámci, který vymezoval i přípustné variace mezi subjekty jak

³⁶ Takové informace mohou zahrnovat (ale nemusí se omezovat na): legální souvislosti mateřské dovolené, zaměstnání na částečný úvazek, zapojení do dlouhodobého projektu, souvislosti se začínající odbornou kariérou, déleodobou absenci díky služebnímu přeložení, přerušení kariéry, zdravotní důvody nebo zranění

³⁷ Nezávislí výzkumníci činní ve výzkumu, kteří nevyhovují definici personálu kategorie A (tj. akademický personál zaměstnaný a placený předkládající institucí v den sčítání), ale jejichž výzkum k tomuto datu je jasně a prokazatelně soustředěn na hodnocenou jednotku

pokud jde o předložený výzkum, tak pokud jde o hodnotící kritéria. Sub-panely poté učinily doporučení hlavnímu panelu a postoupily je k potvrzení.

Základní princip byl, že sub-panely budou posuzovat každé podání v celku: Nežádalo se, aby přijímaly kolektivní stanoviska k příspěvkům jednotlivých výzkumníků, ale o řadě indikátorů týkajících se hodnocené jednotky, výzkumné skupiny nebo katedry.

Rozhodnutí sub-panelu odráží podíl výzkumu, který vyhovoval jedné ze čtyř úrovní kvality nebo nebyl klasifikován. Obr.17 ukazuje čtyři úrovně kvality a jejich definice.

Obr.17 Definice úrovní kvality

Úroveň kvality	Definice
4 hvězdičky	Kvalita světové špičky pokud jde o originalitu, význam a hodnověrnost.
3 hvězdičky	Kvalita mezinárodně vynikající pokud jde o originalitu, význam a hodnověrnost, ale která nedosahuje nejvyšších standardů.
2 hvězdičky	Kvalita mezinárodně srovnatelná pokud jde o originalitu, význam a hodnověrnost.
1 hvězdička	Kvalita národně srovnatelná pokud jde o originalitu, význam a hodnověrnost.
neklasifikován	Kvalita pod standardem pro národně srovnatelnou práci. Nebo práce, která nevyhovuje definici výzkumu pro účely tohoto hodnocení.

Zdroj: HEFCE et al., RAE 2008, Guidance on submissions, červen 2005

Kvalita „světové špičky“ představuje absolutní standard kvality v každé hodnocené jednotce. Každé podání bylo posuzováno proti absolutním standardům a nebylo srovnáváno s jinými podáními. Práce, která byla pod národním standardem nebo nespádala pod definici výzkumu, nebyla klasifikována. Kritérium „mezinárodní kvality“ je rovno úrovni dokonalosti, jakou by bylo možné očekávat od hodnocené jednotky, a to i když taková úroveň není k vidění v UK či jinde. Povšimněme si, že pojmy „světová špička“, „mezinárodní“ či „národní“ se vztahují ke standardům, nikoli k povaze či geografické náplni daných subjektů.

Profily kvality RAE ukazují (v blocích po 5%) podíly vyhovění definovaným úrovním kvality (definovaným v Obr.17) jak se jevíly panelům. V každém případě panel zahrnul tři překlenující složky podání – výzkumné výstupy, výzkumné prostředí a projevy ocenění. Výsledky jsou zveřejněny jako oznamovaný profil pro každou jednotku a pro každé podání. Příklad profilů kvality pro dvě hypotetická podání je v Obr.18.

Obr.18 Ukázka profilu kvality*

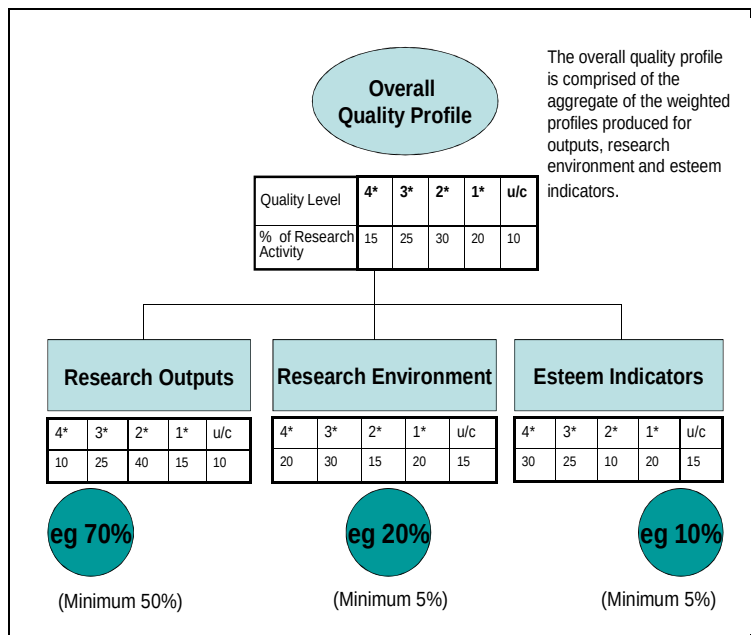
Hodnocená jednotka A	Personál kategorie A (plné úvazky) předložený k hodnocení	Procento výzkumné činnosti v podání vyhovující standardu pro				
		4 hvězdičky	3 hvězdičky	2 hvězdičky	1 hvězdička	Neklasifikován
Vysoká škola X	50	15	25	40	15	5
Vysoká škola Y	20	0	5	40	45	10

* Údaje jsou pro fiktivní vysoké školy. Neukazují očekávané poměry.

Zdroj: HEFCE et al., RAE 2008, Guidance on submissions, červen 2005

Obr.19 ilustruje, jak tři překlenující složky podání - výzkumné výstupy, výzkumné prostředí a projevy ocenění – jsou zahrnuty do profilu kvality pro hodnocenou jednotku. Pro každý profil kvality bylo zvažováno každé z překlenujících složek na panelech. Byly ale definovány minimální váhy každé složky, přičemž výzkumné výstupy musejí skládat minimálně 50% a výzkumné prostředí a projevy ocenění 5% (každý) profilu kvality.

Obr.19 Sestavování profilu kvality



Povšimněme si, že procentové váhy tří složek jsou jen ilustrativní, přiřazují je panely. Minimální váha výzkumných výstupů je 50%. V tomto příkladu ukazuje celkový profil kvality 15% výzkumné činnosti na úrovni 4*. Ty sestávají ze 70% x 10 (výzkumné výstupy), 20% x 20 (výzkumné prostředí) a 10% x 30 (projevy ocenění) nebo přesněji: $(0.7 \cdot 10) + (0.2 \cdot 20) + (0.1 \cdot 30) = 14$, zaokrouhlení na bloky po 5% dává 15%.

Zdroj: HEFCE et al., RAE 2008, Guidance on submissions, červen 2005

Výsledky RAE 2008 byly zveřejněny 18.prosince 2008. Jsou dostupné na webové adrese³⁸ buďto subjektu – tedy hodnocené jednotce - nebo instituci. Vedle profilu kvality zveřejnili poskytovatelé podpory také počty výzkumníků („submitted staff“) a přepočet na plné úvazky (FTE). Proti rozhodnutím RAE se nelze odvolat.

4.3.5 Rozdělování institucionální podpory v průběhu let

Každé následující kolo RAE bylo doprovázeno rozsáhlými konzultacemi a nich plynoucími značnými změnami, které odrážejí narůstající vliv na obdrženou podporu. Zatímco vliv RSE 1986 na institucionální podporu výzkumu byl zpočátku značně omezený, Rada podporující vysoké školy rozhodla, že v RAE 1989 bude větší, víc explicitní propojení mezi známkami a podporou výzkumu. Ze 33% institucionální podpory výzkumu byla skoro polovina rozdělena podle známek z r.1989 a zbytek byl přidělen hlavně podle počtů studentů.

V roce 1992 už víc než 90% výzkumných fondů QR (quality related funding) bylo rozděleno radami udělujícími podporu³⁹ podle známek RAE a žádné prostředky nebyly poskytnuty jednotkám, které dostaly nejnižší známky (výzkum se známkoval v pětistupňové škále). Objem přidělených prostředků záležel na kvalitě známek, počtu „výzkumně aktivních“ pracovníků, množství výzkumného příjmu a plánu budoucí výzkumné činnosti.

V r.1996 byla udělená podpora založena na celkové známce kvality vynásobené počtem výzkumně aktivních výzkumníků na katedře. Jenže nedostatek financí, které měla rada udělující podporu k dispozici, znamenal, že bylo třeba výrazně víc

³⁸ www.rae.ac.uk

³⁹ UFC byl tehdy nahrazen oddělenými radami pro Anglii (HEFCE), Wales, Skotsko a Severní Irsko

diferencovat přidělené prostředky a tak nepřípadla žádná podpora pracovištím se dvěma nejnižšími známkami, 1 a 2 (1, 2, 3B, 3A, 4, 5, 5*).

V roce 2001, jak známky šly nahoru a rozpočet HEFCE zůstal nezměněný, podporu dostaly pouze katedry s hodnocením 5*, všem nižším byla snížena. To znamená, že byly příkré rozdíly mezi katedrami 3A, 4, 5 a 5* a byly tvrdší než ve Skotsku a Walesu. Nebyly finance pro katedry hodnocené jako 1, 2 a 3B. V důsledku toho se slabě hodnocená pracoviště míň a míň snažila, aby byla zahrnuta do RAE

S pokračujícím časem se výsledky RAE používaly k tomu, aby opodstatnily postupné odnímání prostředků nízkohodnoceným katedrám (se známkami 1, 2 a 3B). Souběžně narostly skoky ve výši podpory mezi 3A, 4, 5 a 5* (obzvlášť v Anglii). Výsledek byl, že prostředky se soustředily ve špičkových ústavech.

Tento trend se obrátil v r.2008, kdy výsledky ukázaly, že velká většina předložených jednotek skončila s průměrným skóre „mezi 2 a 3“ (1*, 2*, 3*, 4*, neklasifikován) a objevilo se „plošší“ rozdělení než v předešlých RAE. V důsledku toho se podpora výzkumu rozprostřela víc do šířky a některé středně hodnocené vysoké školy zaznamenaly největší nárůst v r.2009/2010. Tento posun byl přisuzován použití profilů kvality spíš nežli jedinému „hvězdnému“ oznámkování katedry.

Jako ve všech RAE, přesný vztah mezi QR (quality related funding) podporou a výsledky RAE byl oznámen radou HEFCE poté co byly zveřejněny známky. Vysoké školy byly tedy vlákány do účasti v každém RAE aniž věděly, jaké budou finanční následky. S ohledem na tuto nejistotu se vysoké školy často raději soustředily jen na dosažení nejvyšší možné známky pro každou jednotku (viz následné účinky RAE).

Vzdor vši pozornosti věnované RAE je důležité zdůraznit, že na větších vysokých školách s intenzivním výzkumem je podpora se strany RAE obecně poměrně malá v relaci s jinými zdroji příjmů (např. pod 10% výzkumných prostředků). Obecně, RAE vládne rozdělováním prostředků pro každou instituci, které v současnosti představují kolem 1/3 ne-kapitálových veřejných prostředků cílených na vědu a výzkum a přidělovaných prostřednictvím dvojitého systému podpory v UK⁴⁰.

4.3.6 Popis rozdělování podpory

4.3.6.1 Podpora podmíněná kvalitou

Research Assessment Exercise (RAE) informuje o rozdělení financí prostřednictvím orgánů poskytujících podporu vyššímu vzdělávání v UK⁴¹. Jakákoli vysoká škola, která má nárok na podporu výzkumu od jednoho z uvedených orgánů, se může zúčastnit nejbližšího kola RAE. Jakmile bylo rozhodnuto o výši podpory pro instituce, přidělená částka je v platnosti pro každoroční přidělování podpory až do nejbližšího dalšího kola.

Výsledky RAE se kombinují s jinými indikátory, aby se spojily do sumy pro každou instituci. Prostředky přidělené podle RAE a dalších indikátorů se nazývají „podpora podmíněná kvalitou“ (quality related funding – QR), což je největší z několika typů institucionální podpory. Takzvaný „Mainstream QR“ přiděluje granty podle kvality, objemu a relativní ceny výzkumu v různých oblastech.

Kolegiální posouzení organizované v rámci RAE rozhoduje přibližně o 70% přidělovaných prostředků. Další indikátory v předpisu řídícím podporu jsou: rozsah postgraduálního výzkumného školitelství (podpora školitelství v programu postgraduální výchovy); podpora vztahovaná k dobročinnosti; objem, výzkumu pro

⁴⁰ Tj. jednorázovými granty („lump sum“) a podporou projektů.

⁴¹ Rada pro podporu vyššího vzdělávání v Anglii (Higher Education Funding Council for England - HEFCE), Skotská Rada pro podporu vyššího vzdělávání (Scottish Higher Education Funding Council - SHEFC), Rada pro podporu vyššího vzdělávání ve Walesu (Higher Education Funding Council for Wales - HEFCW) a Ministerstvem pro zaměstnanost a výuku Severního Irsku (Department for Employment and Learning, Northern Ireland - DEL). Úhrn rozdělených prostředků těmito organizacemi v r.2007/2008 byla 2170 miliónů GBP

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

podnikatelskou sféru (podpora pro podnikání); a podpora národních výzkumných knihoven (Obr.20).

Obr.20 Složky podpory výzkumu založené na jeho kvalitě (QR) v letech 2010-2011

	Kvalitou podmíněné (QR, v £)	Podíl QR na celkové podpoře (%)
Hlavní proud QR přidělováný podle kvality, objemu a ceny výzkumu v institucích z různých oborů	1130 miliónů	70.2
Podpora školitelství k získání výzkumných titulů přidělovaná k podpoře postgraduálního výzkumu	205 miliónů	12.8
Podpora dobročinnosti přidělovaná na základě přípustného příjmu z dobročinného výzkumu	198 miliónů	12.4
Složka výzkumu pro podnikatelskou sféru	64 miliónů	4.4
Národní výzkumné knihovny	6 miliónů	0.4

Zdroj: HEFCE

- **Podpora dohledu nad získáváním výzkumných titulů.** Tato podpora je udělena podle počtu postgraduálních studentů a relativních nákladů v oborech, které studují.
 - Tato podpora se poskytuje podle počtu postgraduálních studentů v řádném studiu všem katedrám, které dostávají QR podporu výzkumu v „hlavním proudu“. Přidělené prostředky odrážejí počty studentů na každé katedře vážené cenovými váhami a Londýnskými váhovými procenty (viz níže). Pro udělení této podpory není třeba doložit žádnou minimální kvalitu.
- **Podpora vztažená k dobročinnosti.** Mnohé charitativní organizace (např. Wellcome Trust) podporují výzkum v oblasti vyššího vzdělávání, obzvláště v lékařských oborech, ale nejsou vždy schopny hradit plné ekonomické ceny výzkumu. HEFCE proto poskytuje dodatečnou podporu institucím úměrnou příjmu, který dostávají od charitativních organizací za výzkum.
 - Podpora je poskytována na základě příjmu za výzkum pocházejícího od charitativních organizací na odděleních, které dostávají „Mainstream QR“ pro výzkum na léta 2010-2011. Poskytovaná částka je úměrná dovolenému příjmu od charitativních organizací deklarovanému v průzkumech výzkumné činnosti 2008 a 2009, zváženému Londýnskými váhovými procenty (viz níže). Pro udělení této podpory není třeba doložit žádnou minimální kvalitu.
- **Podpora výzkumu pro podnikatelskou sféru.** HEFCE také poskytuje zdroje k podpoře institucí provádějících výzkum s podnikatelskou sférou a s průmyslem. Podpora je úměrná příjmu, který dostávají od podnikatelské sféry na výzkum.
 - Poskytovaná částka je založená na výzkumném příjmu, který instituce dostávají z průmyslu v UK, od komerčních institucí a veřejných korporací, podle dostupných dat za dva roky z poslední doby tak, jak byly ohlášeny ve finančním statistickém záznamu HESA.
- **Podpora národních výzkumných knihoven.** Je poskytována pěti výzkumným knihovnám na základě přehledu provedeného v r.2007.

Instituce obdrží většinu svojí podpory jako jednorázovou částku - „blokový grant“. Její utracení je ponecháno na tom, jaké mají priority. HEFCE neočekává, že vysoké školy budou kopírovat její výpočty, protože soudí, že vysoké školy jsou autonomní instituce se svými strategickými prioritami.

Přesto „blokový grant“ přichází s určitými podmínkami. HEFCE vydala finanční memorandum, které vyhláší obecné požadavky vznášené na instituce a každý rok vydává dohodu o podpoře, v níž jsou rozebrány další specifické podmínky. Ty obnášejí

například cíle ve vztahu k počtům studentů. Zúčtovatelnost podpory je modifikovaná podle počtu vychovávaných studentů, výsledků auditu a podle kvantity a kvality výzkumu.

V zájmu udržení stability zavádí HEFCE postupné změny tím, že moderuje zvýšení či snížení v podpoře výuky a výzkumu v institucích, které by jinak čelily velkým výkyvům. Takzvaná **podpora moderace** („moderation funding“) se nabízí, aby se uhladily každoroční změny v podpoře výuky a výzkumu a aby se zajistilo, že jakákoli snížení instituce přežijí. HEFCE nenabízí tuto službu jestliže se jedná o méně než 100000 GBP na instituci. V tomto moderačním fondu bylo v letech 2010-2011 20 miliónů GBP.

4.3.6.2 Složky používané v „hlavním proudu“ QR podpory

Je řada různých složek, které se používají v „hlavním proudu“ QR podpory z HEFCE.

- **Objemová míra:** Objemová míra ve výzkumné podpoře HEFCE je počet výzkumně aktivních pracovníků zaměstnaných v instituci (v přepočtu na plné úvazky) vynásobený podílem výzkumu, který splňuje prahy kvality pro známky 2*, 3*, či 4* v RAE (Obr.19). Tyto počty výzkumníků jsou fixovány mezi koly RAE v tzv. den sčítání, aby se zajistilo, že jsou v souladu se známkováním kvality. Znamená to, že změna objemu nastává při každém RAE.
- **Profil kvality:** Profil kvality je založen na RAE 2008. Pro každé učiněné podání panely určily profil kvality, čímž stanovily, jaký podíl výzkumu vyhovoval určitým prahům kvality. Stupnice byla pětistupňová (Obr.17), s rozpětím od čtyřhvězdičkové „světové špičky“ až po „neklasifikován“.
- **Váhy pro ceny předmětů:** Jsou tři cenové váhy:

- Drahé laboratorní a klinické předměty	1.6
- Středně drahé předměty	1.3
- Jiné	1.0

- Váhy pro ceny předmětů byly určeny podle analýzy dat o výdajích za různé předměty ohlášené HESA. Pro účely výzkumu identifikuje HEFCE relativní výdaje na výzkumníka (na 1 plný úvazek). Tento postup je v souladu s objemovou mírou užívanou v metodě podpory.
- **Londýnské vážení:** HEFCE také kompenzuje Londýnské vážení jako procento z podpory vypočtené pro „hlavní proud“ QR, které odráží skutečnost, že v Londýně jsou vyšší ceny. Vážení je 12% pro instituce ve vnitřním Londýně a 8% pro instituce sídlící ve vnějším Londýně.

4.3.6.3 Výpočet podpory „hlavního proudu“ QR

Zprv, HEFCE rozhoduje o tom, kolik podpory poskytne na výzkum v různých směrech a poté rozdělí úhrnnou sumu pro každý obor mezi instituce. Při těchto rozhodováních se bere zřetel na objem výzkumu (s použitím počtů výzkumně činných pracovníků), na relativní ceny, (je třeba brát ohled na to, že laboratorně prováděný výzkum je dražší než výzkum prováděný z knihovny), na jakékoli priority vláda udělí určitým odvětvím a na kvalitu výzkumu tak, jak byla změřena v RAE.

Přesněji, jsou tři stadia při přidělování podpory „hlavního proudu“ QR.

- Stadium 1: určení množství podpory vyhrazené pro 15 hlavních RAE panelových disciplin

První krok HEFCE při rozdělování „hlavního proudu“ QR je rozhodnout, kolik přidělit kterému oboru. Úhrnná suma se rozdělí mezi obory 15 hlavních panelů RAE úměrně k objemu výzkumu v každém oboru, který byl hodnocen jako splňující či překračující úroveň kvality 2* v RAE 2008 a zvážen podle relativních cen výzkumu v různých oborech.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

V souladu s vládní politikou a jejími prioritami⁴², HEFCE posléze upraví tyto úhrny pro r.2009-2010, aby zajistila, že podíl „hlavního proudu“ QR přiřazený každému hlavnímu panelu ve vědě, technice, inženýrství a matematice (Science, Technology, Engineering, Maths - STEM) není nižší nežli byl v r.2008-2009. HEFCE udržela tuto praxi na 2010-2011 a dokonce ji rozšířila, byť v mírnější podobě, i na geografii a psychologii, protože asi polovina výzkumu v těchto disciplínách může spíše být pokládána za analogickou k práci ve STEM disciplínách než v jiných společenských vědách.

- Stadia 2 a 3: rozdělování úhrnů z hlavního panelu mezi hodnocenými jednotkami a poté institucemi

Dalšími kroky jsou rozdělit úhrny každé hlavní panelové skupiny mezi příslušné hodnocené jednotky a potom rozdělit úhrny pro každou hodnocenou jednotku mezi instituce. V obou výpočtech se to děje úměrně k objemu činností hodnocených ve třídách 2*, 3*, 4* z RAE 2008, vynásobenému váhami kvality (Obr.19) a také váhami cen, jestliže v rámci dané skupiny kolísají. Například v Obr.18 je 15% výzkumné činnosti je ohodnoceno úrovní kvality 4*, 25% úrovní 3* a 40% úrovní 2*. HEFCE uděluje váhy podle objemu výzkumu v každé úrovni kvality RAE, od nuly do devítky, aby se zajistilo, že systém bude vysoce selektivní.

Obr.21 Váhy podle úrovní kvality

Úrovně kvality	Váhy k výpočtu podpory
4* (světová špička)	9
3* (mezinárodně vynikající)	3
2* (mezinárodně srovnatelný)	1
1* (národně srovnatelný)	0
Neklasifikován (pod standardem národně srovnatelné práce)	0

Zdroj: HEFCE

4.3.7 Výsledky RAE

Jeden z hlavních (a zamýšlených) přímých výsledků RAE bylo učinit institucionální podporu více selektivní, soustředit ji na ty ústavy, které provádějí vysoce kvalitní výzkum (viz pasáž 4.3.5). Ale objevila se i řada dalších efektů, jak pozitivnějších, tak negativnějších.

Soustředěná pozornost na publikování výsledků výzkumu v dobrých časopisech

Velmi rozdílné systémy mohou mít docela podobné výsledky. Existují jen omezené způsoby, jak účastníci (výzkumu) mohou reagovat na podněty, před kterými stojí. Zvýšení publikačního výstupu se jeví jako společný rys všech výkonově podmíněných systémů podpory výzkumu, bez ohledu na použitý model.

Třebaže důraz RAE 1996 byl na kvalitu, skoro dvě třetiny dotázaných v průzkumu souhlasily, že je RAE podnítila publikovat víc a že zájem mířil zejména na recenzované časopisy. Ale mnoho výzkumníků si myslí, že RAE vedou k předčasnému publikování. Práce je tlačena směrem k publikování a možná není tak dobře propracovaná jako v minulosti.

⁴² Předchozí ministr zahraničí napsal ve svém grantovém dopisu adresovaném HEFCE v lednu 2009, že očekává, že HEFCE bude pokračovat v rozpoznávání a reagování na vysoké ceny a národní význam subjektů STEM. HEFCE proto zajistila, že nebude redukce v podílu podpory hlavních oblastí panelu spojených s těmito subjekty. Jako výsledek byla naopak podpora hlavních panelových oblastí ve STEM zvýšena. To znamenalo, že subjekty mimo STEM nedostaly tak velké zvýšení podpory jaké by byly dostaly jinak, ale i tak zaznamenaly důležitá zvýšení během období mezi 2002-2003 a 2010-2011.

Kvalita výzkumu

Existuje široce zakořeněné přesvědčení, že RAE byla hnací silou zlepšené kvality výzkumu v UK a že učinila výzkum v UK kompetitivnějším a meritokratickým. Bibliometrické analýzy potvrzují zlepšování vědy v UK pokud jde o relativní citační impakt. Data vykazovala klesající trend v citačním impaktu dokud nebyla zavedena kvalitou podložená hodnocení RAE 1992. Zlepšování výzkumu v UK pokračovalo s každým dalším kolem RAE. Ačkoli většina bibliometriků varuje před tím, aby se tvrdilo, že byla prokázána příčinná spojitost, jen málo lidí pochybuje, že přesně takový efekt je to, co data ukazují.

Podobně, v r.1992, 23% výzkumníků pracovalo na pracovištích hodnocených úrovní 5. Toto procento narostlo na téměř 31% v r.1996 (úrovně 5 a 5*) a znovu narostlo v r.2001 na necelých 55%. Zdá se, že tato čísla ukazují na setrvalý vzrůst kvality výzkumu v UK, ale mohou také znamenat, že instituce se naučily, kdo, jak a co má předkládat pro dosažení nejlepšího efektu. Také může jít o jednoduchý následek „inflace známek“, jak panely jsou velkomyslnější ve svých hodnoceních. Také jsou náznaky toho, že úroveň 5* se často týká institucí, které mají zastoupení v panelech.

Strategičtější přístup k výzkumu a politice lidských zdrojů (Human Resources, HR)

Všeobecně, vysoké školy a katedry si vyvinuly strategičtější přístup k výzkumu. Některým institucím to napovědělo, aby zavedly kariérní řád, aby nabízely překlenovací úvěry a aby zavedly svědomitější řízení a oceňování svého výzkumného personálu. Od roku 1986 nábor a služební postup se staly explicitnějšími složkami instituční strategie a také nábor a postupy jednotlivců přebraly ve vzrůstající míře zásluhy na (skutečných či potenciálních) příspěvcích RAE.

Pokladnice vědomostí

Jedním obzvlášť prospěšným (nezamýšleným) výsledkem zavedení RAE je to, že vysoké školy vložily značné úsilí a prostředky ke zlepšení či zřízení úložišť publikací, kterých pravděpodobně bude potřeby pro hodnocení.⁴³

Řízení podání do RAE

Kolem r.2001 začalo být cítit, jak vysoké školy aktivně řídí svá podání do RAE a mnohé přeřadily personál s nízkým počtem publikací mezi „výzkumně nečinné“. Může to vyústit do extrémního kroku „předčasného důchodu“. Takové kroky sice snížily „objemový faktor“ dané jednotky, ale mohou významně zvýšit pravděpodobnost vyšších známek RAE.

Studie asociace Vysokoškolských učitelů zjistila, že výběr „výzkumně aktivních“ pracovníků systematicky poškozoval ženy – muži byli 1.6-krát pravděpodobněji vybráni RAE v porovnání se svými ženskými protějšky.

Jiná studie shledala důležitý dopad na morálku personálu a kolegiální v institucích po RAE 1996, kdy institucionální podání začaly být selektivnější a byl uváděn jen „výzkumně aktivní“ personál. Tento efekt byl označen jako nejvíc „traumatický“ následek RAE.

Trh s přesuny

Další známkou aktivního řízení podání do RAE byl „trh s přesuny“, který vzkvétal v období před datem sčítání, v němž jedna instituce hleděla „upytlačit“ výzkumníka z jiné. Jeden průzkum ukazuje, že pouhá 2% personálu změnila místo během 18 měsíců před RAE 1996. K tomu ale zkušeni administrátoři poznamenávají, že všichni ze zmíněných 2% patřili ke špičkovému personálu.

Podobně, řada RAE 2008 panelů věřila, že některé vysoké školy nedeklarovaly výzkumně činný personál, aby získaly vyšší známky, zatímco jiné zaměstnaly „hvězdné

43

The same effect can be seen in Australia

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

výzkumníky“ na „neobvyklých“ kontraktech, takže nebyli dokonale začleněnými účastníky výzkumné skupiny. Na to ale lze také pohlížet jako na odměnu pro ty, kteří dosahují dobrých výsledků – něco co před zavedením RAE nebylo.

Disciplíny

Obecně, hlavní starost ve vztahu ke směsi disciplín ve výkonově podmíněných systémech podpory výzkumu se soustředí na pocítované či reálné výhody či nevýhody, které se koncentrují u některých skupin disciplín. Jakékoli kvantitativní hodnocení je obecně spatřováno jako přilepšující vědě, technice a lékařským oborům, na úkor humanit, společenských věd a umění.

Některé disciplíny se zdají být vhodné pro RAE (např. laboratorní vědy nebo ekonomika). Naopak pro mnoho humanitních a společenských věd byly kulturní a strukturní následky dramatické. V těchto oborech RAE kladla zvýšený důraz na výzkumné „výstupy“, na časopisecké publikace a na přinášení příjmů z výzkumu, které by přivedly na svět víc výstupů. Podobně, pro profesionálně orientované obory jako inženýrství, právní normy, či pečovatelské služby, se přizpůsobení práce požadavkům RAE často jevilo jako obtížné.

Přetrvávají starosti o srovnatelnosti napříč disciplínami, obzvlášť mezi vědami a společenskými vědami. Stejně starosti o srovnatelnosti ale přetrvávají i *uvnitř* těchto skupin a nezdá se, že by opadly po změnách struktury panelů v RAE 2008 (tedy po zavedené dvoupilířové struktury panelů), která těmto problémům měla čelit.

Mezioborovost

Další důležitá starost výkonově podmíněných systémů podpory výzkumu, založených buď na kvantitativních indikátorech nebo na kolegiálním posuzování obstarávaném prostřednictvím panelů sestavených podle oborových příslušností, je dopad mezioborové práce. Snažit se o vyjasnění, zdali se jedná o systémy zaujaté proti takovému výzkumu, je neobyčejně obtížné.

Jsou doklady pro to, že panely sestavené podle vědních oborů měly obtíže s posuzováním mezioborového výzkumu. Přesto dvě studie provedené s důrazem na tuto obavu nenašly žádný doklad toho, že by RAE negativně ovlivňovala mezioborovou práci. Jedna studie zjistila, že počet personálu, který zanechal mezioborového výzkumu, byl sice relativně malý, ale také že skoro polovina dotázaných měla dojem, že RAE brání mezioborovému výzkumu. Jiná studie zjistila, že skoro čtvrtina výzkumníků si myslí, že RAE sloužila jako brzda mezioborového výzkumu, ale ve skutečnosti známky dosažené katedrami, které mají velký podíl mezioborových výzkumníků, žádnou diskriminaci neukázaly.

Není pochyb o tom, že mnoho akademiků vidí systém v UK jako upřednostňující výzkum v rámci disciplín, ale je také jasné, že alternativní politické pobídky vně RAE dovolily mezioborovému výzkumu, aby se mu dařilo i nadále.

Spolupráce

V průzkumu spojeném s RAE 1996 výzkumníci měli obavu, že hodnocení je nepobízí víc ke kolektivnímu výzkumu, obzvlášť s kolegy či uživateli mimo sektor vysokých škol (EA). Ale mnoho zemí má specifická opatření k podpoře činností prováděných společně. Většina programů podpory z EU také vyžaduje rozsáhlé sítě ke spolupráci. Ty účinkují tak, že zmírňují jakýkoli záporný dopad, který by RAE mohla mít na spolupráci.

Účinky na výuku

Protože pobídky RAE jsou chápány jako mnohem silnější nežli jsou pobídky pro výuku, mnoho kateder zaznamenalo rozšiřující se mezeru mezi výukou a výzkumem, s negativním dopadem na výuku.

Výzkum iniciovaný Asociací vysokoškolských učitelů asi dává opodstatnění tvrzením, že v době předcházející hodnocení 2008 byli méně výzkumně aktivní pracovníci

přesouvání na čistě pedagogické pozice. Vládlo přesvědčení, že to byla protireakce na potřebu vybírat „výzkumně aktivní“ personál pro podání k RAE, která implikovala, že čistě výukový personál měl ve vysokoškolském systému nižší ocenění nežli ti, kteří měli výzkumnou činnost.

Hraní her

Atmosféra zvýšeného soupeření vyvolaná RAE podnítila všeobecné „hraní her“, tedy snahu namířenou na to, aby katedra „vypadala dobře“, spíše nežli aby zlepšovala kvalitu svého výzkumu.

Přesuny moci

Zavedení RAE vedlo k různým přesunům moci. Jmenovitě, RAE zvýšila autoritu vlády, rad udílejících podporu, výzkumné elity a vedení vysokých škol.

- Přetrvávající důraz na stále větší soustředění výzkumných prostředků zvětšil míru stratifikace sektoru vyššího vzdělávání a odkázal vysoké školy k úpornému soupeření o vládní podporu ve „hře“, v níž stát a jeho agentury, jmenovitě rady přidělující podporu, definují pravidla a určují finanční výsledek.
- RAE také posílila autoritu výborů udílejících podporu. Konkrétně určují, jak se výsledky RAE budou transformovat na fondy. V průběhu času se rady udílející podporu, zvláště HEFCE. Rozhodly výrazně zvýšit rozdíl mezi „vynikajícím“ výzkumem a vším ostatním.
- RAE zvýšila moc oborových elit, které byly schopny vyvíjet vliv na výzkum ve svém oboru, obzvláště pomocí kritérií užívaných pro posuzování „excelence“. Ve spojení se skutečností, že většina špičkových časopisů se drží hlavního proudu svých disciplín, RAE posílila důraz na konvenční výzkum hlavního proudu a tím nepovzbuzuje nové směry výzkumu.
- RAE posílila přesun od kolegiálního vedení k manažerství na většině vysokých škol. RAE dala administrátorům vysokých škol prostředek, jak porovnávat „kvalitu“ kateder a opodstatnění pro výzkumné strategie, které dávají různou finanční podporu různým oborům.

Změny ve struktuře kateder

Jeden z důsledků hodnocení výzkumu, který je přímo spojován s RAE, je změna vnitřní struktury vysokých škol poté, co byly zveřejněny výsledky posledního kola. V některých případech vysoké školy reagovaly na slabé výsledky v RAE dokonce tím, že zavřely některé katedry.

Autonomie výzkumníků

Pro jednotlivé výzkumníky znamená vzrůstající důležitost RAE, že se jim do cesty za cílem jejich výzkumu staví další omezení. V průzkumu skoro třetina personálu měla pocit, že směr jejich výzkumu je rostoucí měrou ovlivňován kolektivními prioritami jejich skupiny nebo katedry spíše nežli jejich vlastními prioritami. Změněné a distortované chování výzkumníků, tedy tendence vyhnout se či odvrátit od výzkumu, který není v „hlavním proudu“ nebo je „riskantní“, bylo také zaznamenáno. Navíc jsou jednotliví akademici pod rostoucím tlakem produkovat publikace.

Následné účinky

Výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu mohou mít významné následné efekty kromě bezprostředního rozdělování finančních prostředků. Je to proto, že tyto systémy nefungují v izolaci. Ve většině zemí jsou dvojí systémy podpory výzkumu, kde důležitý díl prostředků je distribuován prostřednictvím Výzkumných rad. Výsledky RAE mají značnou symbolickou moc, která signalizuje podporu udílejícím a jiným externím orgánům stejně jako širší akademické obci, které katedry jsou „nejlepší“ a tedy promlouvají do relativního postavení instituce v hierarchii oboru.

4.3.8 Jiný výzkum ve veřejném sektoru

Je důležité si povšimnout, že *jenom* vysoké školy jsou subjektem pro RAE, kdežto (rezortní) výzkumné ústavy či vládní laboratoře nejsou. Sektor výzkumných organizací jakožto důležitý provozovatel výzkumu zahrnuje **Výzkumná zařízení veřejného sektoru (Public Sector Research Establishments)**, tedy vládní laboratoře, které nebyly privatizovány a ústavy některých Výzkumných rad⁴⁴. Tyto dostávají podporu od vlády, aby zajišťovaly výzkum pro jednotlivé vědecko-politické potřeby jim nadřízených ministerstev.

Velikost tohoto sektoru byla v posledních letech značně snížena privatizací či semi-privatizací vládních laboratoří. Navíc, a částečně jako důsledek této redukce, finanční podpora pro V&V se strany ministerstev v posledních letech poklesla, ale zůstává i nadále podstatná, třebaže je teď rozdělována na kompetitivním základě. Vzdor tomu někdejší vládní laboratoře zůstávají významnými provozovateli tohoto výzkumu.

4.3.9 Vyhlídky

Mechanismus, jaký se provádí hodnocení, se s časem změnil a byl předmětem dlouhodobých debat a velkého počtu rozsáhlých recenzí, zmiňme např. recenzi vedenou Sirem Garethem Robertem po RAE 2001. Jedna z významných kritik tohoto procesu je mimořádně velké množství času personálu a zdrojů, které vysoké školy musejí obětovat procesu přípravy podání pro RAE.

Tudíž, před-rozpočtová zpráva vlády 2006 „u vědomí břemene vloženého na vysoké školy hodnocením výzkumu (RAE)“⁴⁵, oznámila ustavení revidovaného schématu pro oceňování kvality a přidělování podpory: **Rámec výzkumné excelence (Research Excellence Framework - REF)**⁴⁶, který nahradí RAE od roku 2008. První návrh předložený HEFCE připomínal v podstatě o metriku opřený systém – využívající bibliometrické přístupy a indikátory příjmů vytvořených z externího výzkumu, počty výzkumných studentů v oborech přírodních věd, inženýrství, techniky a medicíny a lehký dotek kolegiálního posuzování podepřeného metrikou pro umění, humanity, společenské vědy, matematiku a statistiku. Po rozsáhlých konzultacích⁴⁷, se zahrnutím výhrad vědecké obce vůči čistě metrikou podloženému přístupu, návrh REF byl příslušně modifikován.

Tudíž i REF bude procesem s expertním posuzováním, opřeným o indikátory, kde toho bude třeba. Sub-panely expertů pro každou z 36 jednotek hodnocení provedou ohodnocení a budou pracovat pod vedením čtyř širokých hlavních panelů. Jednotky hodnocení budou hodnoceny z těchto hledisek:

- **Kvalita výstupů výzkumu:** Toto bude i nadále primární faktor v hodnocení. Kvalita výzkumných výstupů bude posuzována panelovými experty proti mezinárodním standardům excelence. HEFCE očekává, že některé z panelů použijí citační informace k tomu, aby doložily svoje posouzení výstupů a dají tuto informaci k dispozici některým REF panelům podle následujícího klíče:
 - Každý sub-panel bude vyzván, aby se rozhodl, zdali si přeje použít citační informace k doložení svého posouzení výstupů. Panely zveřejní ve svých prohlášeních o kritériích, zdali budou používat těchto údajů či nikoli a když ano, tak jak. Toto bude v rámci ústředního vedení, aby bylo zaručeno příslušné

⁴⁴ Jmenovitě Natural Environment Research Council, Biotechnology and Biological Sciences Research Council a Medical Research Council

⁴⁵ http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.hm-treasury.gov.uk/pre_budget_report/prebud_pbro6/report/prebud_pbro6_repindex.cfm (Chapter 3: Meeting the productivity challenge, p. 57)

⁴⁶ Práce na Research Excellence Framework probíhají. Tento popis je založen na systému, jak byl naplánován v dubnu 2010

⁴⁷ Více o těchto konzultacích viz <http://www.hefce.ac.uk/pubs/consult/outcomes/ref.asp> (7/1/2011)

používání dat a aby se předešlo případnému znevýhodnění výstupů, pro které není citační odezva k dispozici.

- HEFCE obstará citační data pro ty panely, které je budou používat, ve standardizovaném a zjednodušeném formátu. Cílem je získat data a dát je k dispozici panelům způsobem, který je transparentní a dostupný v přiměřené formě i institucím za minimální cenu pro instituce samé.
- HEFCE zváží, zdali prospěch ze zahrnutí citační informace do REF vyváží cenu, jestliže jen malá část panelů bude vyžadovat citační informaci (ceny jsou vysoké), nebo jestli implikaci stejnosti nelze účinně zabránit.
- **Širší dopad výzkumu.** Významné dodatečné uznání bude uděleno tam, kde výzkumníci rozšíří vynikající výzkum a přivodí prokazatelný prospěch ekonomii, společnosti, veřejné politice, kultuře či kvalitě života. Impakty budou posuzovány prostřednictvím jednotlivých studií. HEFCE dokončila zkušební řízení k vývoji a testování metody pro oceňování těchto aspektů.
- **Vitalita výzkumného prostředí:** REF bude brát zřetel na vitalitu výzkumného prostředí podporováním pokračujícího proudu vynikajícího výzkumu a jeho účinného rozšiřování a využívání. Toto bude zahrnovat například výzkumnou strategii, osobní rozvoj personálu a výchovu postgraduálních výzkumníků a dialog s uživateli výzkumu a s veřejností.

HEFCE očekává, že výsledky celkového hodnocení budou dostatečně drobnozrnné, aby dovolily rozpoznat excelenci „ať je kde je“. Panely vyprodukují sub-profil pro každý prvek (výstupy, dopad a okolí), které bude třeba zkombinovat do úhrnného profilu excelence. Profily ukáží podíl předložené práce u každého stupně v pětibodové škále, jaká se používala v RAE 2008 (1* až 4* plus „neklasifikován“). Instituce budou vyzvány, aby předkládaly podání během r.2013 a hodnocení proběhne během r.2014.

V porovnání s RAE, nový REF se zdá být mnohem širší, neboť bere v potaz řadu aspektů pomíjených v RAE. Ale pochybujeme o tom, že REF bude „snadnější“ než RAE. Naopak, s ohledem na obtížnost rozpoznávání a přiřazování dopadů, zátěž pro zúčastněné a náklady na akci mohou dokonce být ještě větší.

4.3.10 Poučení vyvozené ze studie ve Spojeném království

- RAE klade obrovské administrativní břemeno na vysoké školy. Nepřekvapuje, že rozestupy mezi jednotlivými koly se prodlužovaly. Avšak jakýkoli jiný systém schopný zajistit nutnou „férovost“ pravděpodobně bude náročný na čas a práci.
- RAE byl kritizován, že je příliš úzce akademický. Nový REF se pokouší vzít to do úvahy tím, že rozpoznává všechny aspekty excelence ve výzkumu jako je čistá intelektuální kvalita, přidaná hodnota pro profesionální praxi, použitelnost a dopad uvnitř výzkumné obce či mimo ni.
- Důležitost kolegiálního posouzení pro ohodnocení kvality výzkumu – má přednost před pouhým používáním metriky.
- Důležitost konzultace: Nový REF prošel několika koly konzultací. Tato kola jsou důležitá pro přijetí hodnotícího systému (viz také studie o Nizozemském přístupu)
- Důležitost jasných pravidel a transparentních postupů
 - Panely:
 - Potřeba transparentnosti při výběru panelistů
 - Konzistentnost praktik napříč panely *versus* flexibilita posuzovatelů při výběru metod přiměřených pro jejich obor
 - Zajistit, že panely se drží svých vlastních kritérií
 - Pravidla pro předkládání:

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

- Je důležité definovat, co je hodnotitelné a jak se má hodnotit.
- Je též důležité jasně stanovit, jaký personál smí/má být předkládán do hodnotícího systému („trh s přesuny“, stejné příležitosti).
- RAE měla hluboký vliv – pozitivní i negativní – na celý výzkumný systém, na způsob, jakým se provádí výzkum, na kulturu výzkumu, na strukturu moci ve výzkumném systému. Takové efekty byly také pozorovány ve Finsku.
- Pravděpodobně nejpřímější efekt je koncentrace podpory na poměrně malý počet vynikajících vysokých škol.
- Za pomoci moderačních fondů HEFCE učinila stabilitu součástí systému. Moderační fondy dovolují vysokým školám, aby přežívaly výkyvy.
- Politický důraz na priority oborů STEM (Science, Technology, Engineering, Maths). Musí být prostor pro vytýčení politických priorit a takový se také využívá ve Finsku, v tzv. „science policy considerations“. Každý systém pro rozdělování institucionální podporu musí ponechat prostor pro politické priority.
- Důležitost dat: K uplatňování takového systému je třeba velkého množství dat.

4.4 Rakousko

4.4.1 Úvod: Vysokoškolský sektor v Rakousku

Tato konkrétní studie popisuje současně platné předpisy a současnou praxi ve veřejné podpoře a při hodnocení výzkumu na rakouských veřejných vysokých školách. Současný stav je následek základní reformy Zákona o vysokých školách z r.2002, který udělil dalekosáhlou autonomii vysokým školám a zásadně změnil jejich řízení a financování od r.2004. Tato studie musí svojí povahou být především popisná, protože v čase, kdy jsme studii prováděli, ještě nebyl zhodnocen nový systém podpory ani jeho výsledky.⁴⁸

Systém vyššího vzdělávání (Higher Education Sector - HES) v Rakousku zahrnuje veřejné vysoké školy, Rakouskou akademii věd, Vysoké školy pro aplikované vědy („Fachhochschulen“), pedagogické instituty a soukromé vysoké školy. Je to druhý největší výzkum provádějící sektor v Rakousku a dostává 23.8%⁴⁹ všech výdajů na V&V (70.6% připadá na V&V v podnikatelském sektoru). V rámci HES, 22 veřejných vysokých škol sehrává roli nejdůležitějších provozovatelů výzkumu: spotřebovávají skoro 91% rozpočtu tohoto sektoru určeného na V&V. Rakouská akademie věd, jako největší nevysokoškolská výzkumná instituce, dostává dalších 5%, kdežto 3% připadají na vysoké školy pro aplikované vědy, které představují nové a rozvíjející se partnery soustředěné na aplikovanou V&V⁵⁰. Lze říci, že zmíněných 22 veřejných vysokých škol je páteří základního výzkumu v Rakousku.

⁴⁸ Tato studie je založena hlavně na následujících pramenech: Úřední rakouské vysokoškolské zprávy publikované Federálním ministerstvem pro vysoké školy: *Universitätsbericht 2008*, *Universitätsbericht 2005* a *Universitätsbericht 2002*; Zákon o vysokých školách 2002: *Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien*, Formula-budget Ordinance 2006: *Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über das formelgebundene Budget der Universitäten*; Intellectual Capital Report Ordinance: *Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Wissensbilanz*, Heinz Kasparovsky, Ingrid Wadsack: *Das österreichische Hochschulsystem*, BMWF 2007; BMWF: *uni:data Statistisches Jahrbuch*, stav k 31. prosinci 2009

⁴⁹ Tento údaj a další údaje v této kapitole byly vypočteny na základě dat ve Statistik Austria, *Erhebung über Forschung und experimentelle Entwicklung in Österreich*, 2007. Základní údaje jsou k dispozici německy a anglicky na <http://www.statistik.at> v pasážích o V&V&I

⁵⁰ Více informací lze nalézt v kapitolách „Research Funding System“ a „Research Performers“ v [Austrian country profile on the ERAWATCH website](#)

Tyto veřejné vysoké školy jsou v mnoha ohledech heterogenní skupina organizací, zejména pokud jde o jejich historii, velikost a oborovou orientaci:

- Pět „klasických“ univerzit (ale bez medicíny a umění)
- Pět technických vysokých škol s výlučnou či převážnou specializací na inženýrské vědy
- Jedna vysoká škola specializovaná na ekonomiku
- Čtyři lékařské vysoké školy, jedna nichž je specializovaná na veterinární medicínu
- Šest vysokých škol pro umění
- Jedna vysoká škola pro pokračující vzdělávání, které nabízí pouze postgraduální vzdělávání a sehrává jen malou roli jako provozovatel výzkumu. Tato škola je řízena svým samostatným zákonem a v této studii nebude dále zmiňována.

Lví díl příjmů vysokých škol, 76%, pochází od státu, zejména prostřednictvím institucionální podpory („block grants“) a, v mnohem menší míře, před kompetitivní veřejné financování. Ne víc nežli 5,8% všeho vysokoškolského výzkumu je podporováno z kontraktů s průmyslem a 4,8% pochází z mezinárodních zdrojů včetně EU. Je vidět, že veřejná institucionální podpora hraje daleko největší úlohu ve vysokoškolských rozpočtech.

4.4.2 Řízení a veřejná podpora vysokým školám

Rakouský systém vyššího vzdělávání se radikálně změnil během posledních dvou desetiletí. Jako výsledek je dříve neznámá oborová rozmanitost, kolísající od veřejných vysokých škol, přes vysoké školy pro aplikované vědy, vysoké školu pro výchovu učitelů až po soukromé vysoké školy.

Řízení rakouských vysokých škol bylo reformováno v několika krocích během posledních desetiletí, zejména v r.1993, kdy byly vykonány první kroky směrem k více autonomním vysokým školám tím, že jim bylo přiznán prostor pro rozhodování, což kulminovalo v r.2002. Se Zákonem o vysokých školách 2002, vysoké školy dostaly plnou autonomii jakožto právnické osoby podléhající veřejným zákonům, s platností od r.2004. Dostaly novou organizační strukturu a plnou rozhodovací pravomoc a jejich způsob přidělování institucionálních prostředků se radikálně změnil. Finanční nástroje jsou teď jediný způsob, jak stát ovládá své vysoké školy a jak je nasměrovává na potřebné cíle. Je proto zásadní, aby se těmito nástroji nastavily správné pobídky a aby se vysokým školám zajistily potřebné prostředky tak, aby plnily svoje poslání.

Federální ministerstvo pro vědu a výzkum (Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, BMWF) má na starosti veřejné vysoké školy a přiděluje jim institucionální podporu prostřednictvím „block grants“ („Globalbudget“, lump sum) na tříletá období. Zatímco v mnoha zemích (včetně České republiky) je finanční podpora výuky oddělená od institucionální podpory výzkumu, v Rakousku tomu tak není. Je na odpovědnosti každé vysoké školy, jak bude podporu interně rozdělovat mezi různého rodu organizační jednotky a v principu mají volnost dělit rozpočet podle svých potřeb. V praxi se velký díl celkového grantu vyhrazuje na víceméně pevné výdaje, hlavně personál a infrastrukturu.

BMWF postupuje celkový rozpočet určený na institucionální podporu („General University Fund“) vysokým školám pomocí tří různých nástrojů:

- Zaprvé, lví díl veřejné institucionální podpory v Rakousku je přidělován prostřednictvím tříletých výkonnostních kontraktů. Ty jsou základem pro pokrytí každodenního provozu. Navíc jsou ve výkonnostním kontraktu obsaženy cíle a projekty, které byly odsouhlaseny mezi ministerstvem a každou vysokou školou a také součástí kontraktu je dohoda do budoucna. Výkonnostní kontrakty mohou být pokládány za kooperativní řídicí prvek, v němž ministerstvo vystupuje jako

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

„ředitel“ a vysoká škola jako „agent“ a tyto strany se dohodnou na tom, co je zajímavé a žádoucí pro oba účastníky.

- Zadruhé, vysoké školy dostávají institucionální podporu podle předpisového rozpočtu, který je asi čtvrtinový v porovnání s rozpočtem podle výkonnostního kontraktu. Na rozdíl od rozpočtu z výkonnostního kontraktu, předpisový rozpočet odráží retrospektivně minulé výsledky. Kromě toho je zacílen na zlepšování výuky, výzkum a společenské služby poskytované vysokými školami tím, že spoléhá na soupeření mezi vysokými školami. Hlavní cíle jsou zkrácení průměrného trvání studia (které je výrazně delší nežli požadovaná minimální délka), zlepšení úspěšnosti u zkoušek, zvýšení počtu absolventů na všech úrovních, nárůst podílu ženských profesorů, rozšíření mobility studentů a kompetitivního příjmu za výzkum a rozvoj umění.. Dohromady finance z výkonnostního kontraktu a z předpisového rozpočtu dávají „Globalbudget“, tj. jednorázový grant, který vysoká škola dostává na období tří let.
- Zatřetí, malý díl (do 2%) Obecného vysokoškolského fondu může být ponechán stranou a použit pružně Ministrem pro vědu a výzkum, např. na dofinancování specifických projektů majících vztah k provádění výkonnostních kontraktů. Zatím tyto fondy byly přidělovány vysokým školám kompetitivním procesem: vysoké školy mohou předkládat projekty pro rozvíjení svého profilu, buďto samotné nebo spolu s jinými vysokými školami. Tyto návrhy jsou hodnoceny a vybírány k financování panelem nezávislých expertů.

Kromě uvedeného, speciální rozpočet je rezervován k hrazení platových postupů těch zaměstnanců, kteří ještě mají status „civil servant“, pro další finanční výlohy na universitních klinikách a na výdaje na další rozšíření prostor školy. Tento rozpočet není zahrnut v blokovém grantu a je určen výlučně pro úhradu zmíněných položek.

Tyto různé mechanismy pro rozdělování podpory jsou odvozeny od (implicitních či explicitních) představ, jak by se rakouské vysoké školy měly vyvíjet a jakých cílů by měli (v ideálním případě) dosáhnout. Některé cíle mohou být zakomponovány do předpisového rozpočtu, jiné do výkonnostních kontraktů a některé se mohou objevit v obou.

Níže podrobněji popíšeme nové nástroje podpory.

Dřív nežli reforma veřejných vysokých škol zavedla tříletou periodu pro přidělování podpory, institucionální podpora byla poskytována každoročně, hlavně v závislosti na minulých rozpočtech, pouze s inkrementálními změnami (podle zdatnosti vyjednavatele). Občas došlo na rozdělování dodatečných finančních zdrojů, například k obnově výzkumné nebo výukové infrastruktury školy. Toto se dalo v rámci tzv. „Offensivprogramm für F&E“ (iniciativa pro V&V), když se na začátku tisíciletí objevily prostředky uvolněné na V&V v důsledku lisabonské strategie.

Nový systém podpory byl plně uveden do života poprvé v r.2007 na roky 2007-2009. První tři roky nového systému, 2004-2006, byly přechodné období, během nějž byla institucionální podpora rozdělována stále ještě podle historických kořenů. Takové období bylo nezbytné k přípravě základnu pro nové nástroje: detailně navrhnout předpisový rozpočet, vypracovat plány rozvoje, sesbírat potřebná data, vyjednat kontrakty apod. První rozpočet přidělený podle výkonnostních kontraktů a předpisový rozpočet byl na roky 2007-2009.

Stabilita a bezpečnost plánování byly vestavěny do nového systému a zpečetěny zákonem o vysokých školách z r.2002 tím, že bylo také stanoveno maximální množství škrtů v rozpočtu: blokový grant pro současné tříleté období nesmí být nižší než 96% blokového grantu za minulé období. Také maximální škrt v každoročních přidělováních jsou omezeny. Snížení o 4% v průběhu tří let se může zdát na první pohled malé, ale může představovat velký díl „použitelného rozpočtu“, který je k dispozici rektorovi, uvědomíme-li si velký díl používaný na pokrytí více či méně pevných „provozních nákladů“. Tudíž i takovýto zdánlivě malý škrt vysílá silný signál.

Výměnou za autonomii musejí vysoké školy skládat účty Ministerstvu vědy a výzkumu novým způsobem a musejí předložit dvě různé roční zprávy: Ve Zprávě o výkonnosti („Leistungsbericht“) dávají vysoké školy přehled o pokroku zaznamenaném pokud jde o různé projekty a cíle definované ve výkonnostním kontraktu, kdežto ve Vědecké zprávě („Wissensbilanz“) předkládají velký soubor standardizovaných monitorovacích údajů zahrnující indikátory použité pro předpisový rozpočet a pro kvantitativní cíle výkonnostních kontraktů a také rozsáhlé soubory dalších údajů, například o výzkumných výstupech. Tyto zprávy jsou hlavní nástroje pro Ministerstvo, aby mohlo monitorovat výkon vysoké školy proti kontraktu a tedy zjistit, zda bylo docíleno vytčených cílů. Kromě toho se představitelé Ministerstva a každé vysoké školy pravidelně setkávají k tzv. průběžným rozhovorům („Begleitgespräche“), v nichž probírají dosažené výsledky a plány do budoucna.

Druhé výkonnostní kontrakty na léta 2010-2012 byly podepsány v r.2009 a předpisový rozpočet byl vypočítán také podruhé. Je proto ještě příliš brzo na to, aby se daly plně ocenit výsledky nového vedení a systému podpory. Avšak první hodnocení menší části institucionální podpory, předpisového rozpočtu, probíhá v době této studie a jeho výsledky se očekávají na jaře 2011.

Na rozdíl od Metodiky hodnocení v České republice, na *hodnocení výzkumu* není napojeno rozhodování o přidělení institucionální podpory. Naopak, Zákon o vysokých školách 2004 svěřuje hodnocení výzkumu jako povinný úkol každé vysoké škole. Hodnocení je zahrnuto v širším kontextu rozvoje kvality: Každá vysoká škola má povinnost vytvořit si přiměřený systém rozvoje kvality a kontroly, pokrývající všechny její úlohy a činnosti. Sem spadající projekty jsou odsouhlaseny ve výkonnostních kontraktech na individuálním základě. Zdali a jak využije vysoká škola výsledků hodnocení k rozhodování, to se bude lišit případ od případu, neboť je to výlučně na rozhodnutí každé vysoké školy, jak naloží s hodnoceními a jak využije výsledků.

Další veřejné zdroje podpory

Hlavním zdrojem kompetitivní veřejné podpory pro rakouské vysoké školy je Rakouský vědecký fond (FWF), který nabízí kompetitivní granty. Programy FWF jsou otevřeny všem oborům vědy a jsou odpovědné jedině vědeckým standardům – jsou klíčovým prvkem rakouské tradice tematicky otevřeného, zezdola-nahoru mířícího systému podpory výzkumu. Protože všechny přihlášky jsou hodnoceny mezinárodními kolegy z oboru, tyto granty lze pokládat za důležitý příspěvek k zajištění kvality výzkumu na vysokých školách. Vedle nich vzrostla důležitost programů řízených Rakouskou agenturou pro podporu výzkumu (FFG). Hlavně se hodí pro vysokoškolské výzkumníky, jmenovitě zájemce z oboru přírodních věd a z inženýrských disciplín, kteří mohou využít mnoha příležitostí zapojit se do společných výzkumných projektů s průmyslem. Dále jsou vysoké školy také podporovány provinčními vládami či městskými správami, buďto v zájmu zlepšení infrastruktury či přístrojového vybavení, nebo přímou podporou nových profesorských míst.

Další veřejné V&V instituce

Dvacet jedna veřejných vysokých škol nejsou jediné výzkumné organizace dostávající institucionální podporu od státu. Naopak, existuje mnoho dalších provozovatelů výzkumu, kteří dostávají menší či větší díl svého rozpočtu jako blokový grant z některého z ministerstev majících vztah k V&V politice či rezortních ministerstev, pod něž spadají výzkumné ústavy. Přidělování institucionálních prostředků takovým příjemcům spočívá často na historii a každoročních vyjednáváních a zhušta není ani transparentní, ani vztažené k výkonům. Přesto vědomí o důležitosti moderního („state-of-the-art“) řízení výzkumných ústavů vzrůstá a mezitím byly dojednány či se dojednávají další výkonnostní kontrakty pro (stále nepočtené) nevysokoškolské výzkumné ústavy.

4.4.3 Bližší pohled na výkonové kontrakty

Výkonnostní kontrakty definují služby, které budou provedeny vysokou školou: výuka, výzkum, mobilita výzkumníků a studentů, spolupráce, strategie či specializace.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Všechny vysoké školy si musely vypracovat svoji strategii pro dlouhodobý rozvoj („Entwicklungsplan“), kterou používají také jako základ pro vyjednávání s BMWF (Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung).

Obsah výkonnostních kontraktů byl specifikován ve Vysokoškolském zákonu 2002 takto:

1. Nabízené služby, které budou provedeny vysokou školou v souladu s jejími cíli, vedoucími principy a úlohami v následujících oblastech:
 - a) Strategické cíle, vývoj institucionálního profilu a rozvoj lidských zdrojů
 - b) Výzkum a výzkum založený na umění
 - c) Studijní programy a postgraduální výchova
 - d) Společenské cíle (např. zvyšování podílu žen ve vedoucích funkcích, nabídky studentům se speciálními nároky, přenos vědomostí a technologií, výzkum v oblasti vysoké společenské důležitosti)
 - e) Internacionalizace a mobilita
 - f) Spolupráce mezi vysokými školami
2. Smluvní povinnost státu: přidělení blokového grantu
3. Obsah a rozsah cílů a časový plán dosažení cíle
4. Časový plán přidělování rozpočtu
5. Opatření pro případ neplnění
6. Podání zprávy

Období prvních výkonnostních kontraktů se soustředilo na pokračování existujícího rozpětí činností. Vedle nich byly části rozpočtu věnovány činnostem, které posunou vysokou školu k větší míře specializace a ke zřetelnějšímu institucionálnímu profilu („Profilbildung“). Výkonnostní kontrakty teď také zahrnují činnosti, které zvýší počet profesorů v dané specializaci, zlepši podmínky studentů například investicí do infrastruktury, sníží počet studentů na jednoho pedagoga, či otevřou Ph.D. programy a postgraduální školy.

Podle Zprávy vysoké školy za r.2008 byla většina záměrů (85%) odsouhlasených v prvních výkonových kontraktech splněna tak jak bylo plánováno a 13% se zdrželo nebo byl obsah změněn. Ty záměry, které vysoké školy pokládaly za nesplnitelné byly diskutovány v průběžných rozhovorech s Ministerstvem a příslušně změněny. Z odsouhlasených cílů bylo 80% dosaženo v r.2007. Celkem vzato, Ministerstvo vědy a výzkumu v této zprávě dospělo k závěru, že výkonnostní kontrakty se dají pokládat za úspěšný nástroj pro řízení autonomních vysokých škol.

4.4.4 Rozpočet podle předpisu: myšlenka a praxe

Přidělování podpory podle předpisu se stalo běžnou praxí v řadě zemí, což je také ilustrováno dalšími konkrétními studiemi v této zprávě. Vyrůstající počet zemí používá nějakého způsobu předpisového rozpočtu, obvykle v kombinaci s dalšími mechanismy, zejména vyjednáváním a výkonnostními kontrakty, zatímco inkrementální rozpočet (tedy přidělování prostředků podle minulosti) ztrácí půdu pod nohama⁵¹.

Předpisové rozpočty se značně liší svým finančním rozpětím, stejně jako použitými indikátory a jejich relativní důležitostí. Jmenovitě rakouský předpisový rozpočet obsahuje pobídky mířící k cílům ve třech klíčových oblastech činnosti vysokých škol:

⁵¹ CHEPS, IoE London, Technopolis: *Progress in Higher Education Reform in Europe: Governance and Funding Reform*, Studie im Auftrag der Generaldirektion Bildung und Kultur der Europäischen Kommission, 2008

výuka, výzkum a společenská odpovědnost. Předpisový rozpočet se snaží vypořádat s několika problémy rakouského vysokoškolského systému, především s nadprůměrnou délkou studia, která je značně delší nežli jak je předvídána ve studijních plánech, s vysokou propadavostí (tedy s počtem studentů, kteří školu nedokončí), s poměrně nízkou průměrnou úrovní kompetitivní podpory výzkumu či s nízkým podílem žen v profesorském sboru. V souladu s tím předpisový rozpočet stanoví pobídky pro vysoké školy, aby zkrátily studium na očekávanou délku, zvýšily úspěšnost u zkoušek (snížily propadavost), posílily příjem za výzkum z kompetitivních zdrojů, zvýšily podíl žen ve sboru a rozšířily mobilitu. Tyto cíle jsou „přeloženy“ do jedenácti indikátorů, které jsou zváženy podle jejich relativní důležitosti (viz Obr.22). Čtyři indikátory se týkají cílů se vztahem k výuce, tři k výzkumu a čtyři k společenským cílům. Skupiny výukových a výzkumných indikátorů mají váhu 45% (každá) a 10% „váží“ společenské indikátory. Vysoké školy jsou evidentně místem pro výuku a výzkum, obojí stejně důležité a kde to je možné, měly by přispívat i ke společenským aspektům v souladu s jejich klíčovým posláním.

Obr.22 Indikátory použité v rakouském předpisovém rozpočtu

Oblast	Indikátor	Popis indikátoru	Váha ⁵²
Výuka			45%
Indikátor 1	Počet aktivních ⁵³ studentů, kteří studii v rámci časového plánu (plus jeden „tolerovatelný semestr“). Všechna bakalářská a magisterská studia se počítají, také „stará“ diplomová studia. Váženo oborovými faktory ⁵⁴	15%	
Indikátor 2	Počet bakalářských, magisterských a diplomových titulů, vážený oborovými faktory	10%	
Indikátor 3	Podíl bakalářských, magisterských a diplomových titulů, kterých bylo dosaženo v řádném trvání studijního plánu (plus jeden „tolerovatelný semestr“) mezi všemi tituly stejného programu	10%	
Indikátor 4	Úspěšnost studentů v bakalářském, magisterském a diplomovém programu	10%	
Výzkum a výzkum založený na umění			45%
Indikátor 5	Počet doktorátů, vážený oborovými faktory	15%	
Indikátor 6	Externí příjem ⁵⁵ z výzkumných projektů a z projektů založených na umění ⁵⁶ podporovaných Rakouským vědeckým fondem FWF nebo Evropskou unií, v EUR	15%	
Indikátor 7	Externí příjem ⁵⁷ z výzkumných projektů a z projektů založených na umění podporovaných z jiných zdrojů nežli je uvedeno u Indikátoru 6, v EUR	15%	
Společenské cíle: větší prosazování žen a mobility studentů			10%
Indikátor 8	Podíl žen mezi vysokoškolskými profesory	6%	
Indikátor 9	Počet doktorátů udělený ženám, vážený oborovými faktory	1%	
Indikátor 10	Počet řádných studentů účastnících se programů pro mezinárodní mobilitu	2,5%	

⁵² Podle Formelbudget-Verordnung, Annex 2, odstavec 2.4

⁵³ „Aktivní“ znamená, že student musel absolvovat definovaný počet zkoušek.

⁵⁴ Faktory jsou: 5 pro umění a medicínu, 3 pro inženýrství a přírodní vědy a 1 pro společenské vědy, humanitu, práva, ekonomiku a teologii.

⁵⁵ „Příjem“ je definován v Zákonu o vysokých školách 2002, §26, pododíl 1, a §27, pododíl 1, čísla 1 a 3.

⁵⁶ Někdejší umělecké akademie se staly vysokými školami podle Zákona o vysokých školách 2002. Výraz „založených na umění“ se týká specifických charakteristik výzkumu prováděného umělci.

⁵⁷ „Příjem“ je definován v Zákonu o vysokých školách 2002, §26, pododíl 1, a §27, pododíl 1, čísla 1 a 3.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Oblast	Indikátor	Popis indikátoru	Váha ⁵²
	Indikátor 11	Počet akreditovaných magisterských a doktorských studentů bez rakouského bakalářského, magisterského nebo diplomového titulu	0,5%

Zdroj: Formelbudget-Verordnung

Relativní důležitost a účel rozpočtu podle předpisu jsou definovány v Zákonu o vysokých školách 2002, zatímco skutečně použité indikátory, jejich definice a měření a převod těchto indikátorů do výše rozpočtu jsou řešeny v separátním výnosu, tzv. Výnosu o předpisovém rozpočtu („Formelbudget-Verordnung“). Tento výnos má omezenou časovou platnost a musí být předdefinován podle hodnocení, které probíhá v čase této studie.

Jak by vypadala ideální rakouská vysoká škola podle předpisového rozpočtu? Je to vysoká škola neurčené velikosti a oborové specializace, zaplněná aktivně studujícími studenty (tj. skládajícími zkoušky). Téměř všichni (90%) ji ukončí, to znamená že ne víc než 10% školu opustí a nejméně 80% studentů ji absolvuje v rámci doby stanovené ve studijních plánech (plus jeden „tolerovatelný semestr“). Na „ideální vysoké škole“ mnoho studentů dojde až k doktorátu a vysoká škola usiluje, aby mezi nimi bylo co nejvíce žen. „Ideální vysoká škola“ vydělává značné objemy peněz za výzkum a za projekty založené na umění, které pocházejí z kompetitivních zdrojů podpory, jakými jsou Rakouský vědecký fond (FWF), programy EU a další. 50% profesorů jsou ženy a značný podíl studentů stráví nějaký čas na vysoké škole v zahraničí – a je sotva překvapující, že „ideální vysoká škola“ přitahuje velké počty studentů, kteří mají svůj první akademický titul ze zahraničí a ve svých studiích chtějí pokračovat v Rakousku.

Třebaže tyto ukazatele odrážejí regulérní cíle politiky vyššího vzdělávání, mohou vést k nežádoucím vedlejším účinkům (perverznímu chování): Vysoká škola ovládaná striktně a pouze předpisovým rozpočtem by možná zanedbala osoby, které nemohou ukončit svá studia podle časového plánu, např. s ohledem na rodinné povinnosti nebo proto, že vedle studia si musejí vydělávat na živobytí, protože by zhoršily indikátory 1 a 3. Taková vysoká škola by také měla tendenci upřednostňovat výzkumné projekty, které přinášejí velké kontrahované příjmy a zanedbávat méně výnosné obory, bez ohledu na jejich společenskou důležitost, nebo by mohla spoléhat na běžné úlohy z oblasti V&V na úkor dlouhodobých výzkumných úsilí – obě strategie by zvýšily indikátory 6 a 7. Výkonnostní kontrakty obsahují cíle a činnosti, aby se předcházelo takovým nežádoucím účinkům pobídek pramenících z předpisového rozpočtu, například činnosti na podporu studentů se speciálními nároky.

Komplementarita předpisového rozpočtu a výkonnostních kontraktů

Právě řečené dokládá, že předpisový rozpočet se vyrovnává jen s určitou podmnožinou cílů, které Rakousko očekává od svých vysokých škol. Naštěstí to není problém, protože předpisový rozpočet není jediným nástrojem řízení. Předpisový rozpočet a výkonnostní kontrakty se doplňují a podporují navzájem.

Jakmile stát definoval cíle pro vysoké školy, na důležitosti nabývají praktické aspekty, když je třeba rozhodnout, které cíle se mají ovládat kterým řídicím nástrojem, tedy které cíle by měly být obsaženy v předpisovém rozpočtu:

- **Relevantnost:** Je cíl relevantní (a atraktivní) pro všech 21 vysokých škol (i když možná různou měrou), bez ohledu na jejich výchozí pozici, oborovou specializaci a jejich velikost?
- **Dosažitelnost:** Může každá vysoká škola zvládnout tento cíl pomocí svých vlastních sil?
- **Schůdnost:** Dá se cíl vyjádřit kvantifikovatelným indikátorem, který lze standardizovat a snadno měřit?

Výpočet předpisu

Vytyčování cílů se definování indikátorů k jejich monitorování jsou první kroky k předpisovému rozpočtu. Další klíčové východisko je, že rakouský předpisový rozpočet není „cenový model“⁵⁸, ale distribuční mechanismus, podle kterého se přiděluje určitý dostupný rozpočet všem vysokým školám, které o něj soupeří. K tomu je třeba přidat, že bylo rozhodnuto, že pro žádný indikátor nebude rozhodující jeho absolutní hodnota, ale změna tohoto indikátoru v současném tříletém období ve srovnání s obdobím předcházejícím. Tento mechanismus je zamýšlen, aby podporoval vývoj směrem k cílům, bez ohledu na to, v jakém výchozím bodě se vysoká škola nachází. Při počítání těchto změn se používají tříleté průměry, aby se uhladily krátkodobé výkyvy indikátoru. Monitorovací doba je tři roky, tedy shodná s trváním výkonnostních kontraktů.

Při výpočtu předpisového rozpočtu jsou některé indikátory váženy podle oborových faktorů a podle typu studijního programu (bakalářský, magisterský, Ph.D.). Oborové faktory rozlišují tři rozdílné skupiny: (i) umění a medicínu, (ii) přírodní vědy a inženýrství a (iii) všechny další obory. Různé váhy přiřazené těmto skupinám odrážejí různý zájem státu postarat se o různé nároky různých oborů a výuky. Situace je podobná pro typy programů. V praxi, zjednodušeně řečeno, by to znamenalo, že 100 aktivních studentů v uměleckých oborech znamená skóre 500, 100 aktivních studentů na chemii dává skóre 300 a 100 studentů slovanských studií se konvertuje do skóre 100. Na váhové faktory je třeba nahlížet s ohledem na to, že rakouské vysoké školy dostávají blokový grant na všechny svoje činnosti, včetně výuky, kdežto v mnoha evropských zemích je část vysokoškolské institucionální podpory založena na určité částce připadající na jednoho studenta. Budiž ale řečeno, že dosud nebylo provedeno hodnocení skutečných cen a skutečných rozdílů mezi různými kategoriemi.

Pro každý z indikátorů je třeba získat současnou hodnotu (tedy průměr za poslední tři roky) a hodnotu, k níž se bude vztahovat (tedy za minulé tříleté období).

Další krok je přeměnit tyto údaje na rozhodnutí o podpoře a to je komplikovaný krok. Pokud je nám známo, tyto postupy jsou zcela jedinečné pro každý předpisový rozpočet. Zaprvé, absolutní hodnoty každého indikátoru se přepočtou na funkční hodnoty pomocí sigmoidní funkce. Tato funkce umožňuje používat stejné indikátory pro všechny vysoké školy, neboť úpravou parametrů funkce lze kompenzovat handicap daný různými výchozími pozicemi vysokých škol pro jakýkoli z indikátorů. Navíc jsou parametry pro některé indikátory definovány tak, že oceňují vývoj směrem k určité cílové hodnotě, ale ne za ni. Například podíl žen mezi profesory široce kolísá, mezi 5.1% a 51.5%⁵⁹. Cílová hodnota tohoto indikátoru byla nastavena na 50% pro všechny vysoké školy a každý krok tímto směrem je ohodnocen stejně, bez ohledu na výchozí stav, ale zvýšení nad 50% by už nemělo s sebou přinášet pobídkový bonus. Takové parametry jsou definovány ve Výnosu o předpisovém rozpočtu, pro každý z indikátorů jednotlivě.

Jakmile byly vypočteny funkční hodnoty jak současné, tak referenční, je současná hodnota vydělena hodnotou referenční, čímž dostáváme bezrozměrné číslo pro každý indikátor, které je v dalším kroku vynásobeno váhou indikátoru podle Obr.22. Tyto body se sečtou pro všechny indikátory za každou vysokou školu. V následujícím kroku se bere ohled na velikost vysoké školy. Velikost je definována jako blokový grant přidělený v předchozím období výkonnostních kontraktů, a toho číslo se vynásobí sumárním indikátorovým skóre, čímž vyjde velikostně seškálované skóre každé vysoké školy. Tato skóre za všechny vysoké školy se sečtou na sumární skóre a v závěru procesu se úhrnný dostupný předpisový rozpočet rozdělí mezi vysoké školy úměrně podle velikostně seškálovaných skóre pro každou vysokou školu. Teprve v tomto posledním kroku výpočtu se spolu porovnávají všechny vysoké školy a jejich výsledky.

⁵⁸ „Cenové modely“ se používají v několika zemích, především pro přidělování výukových grantů vysokým školám.

⁵⁹ BMWF: *uni:data Statistisches Jahrbuch*, Status on December 31, 2009; počty zaměstnanců.

Předběžné hodnocení rakouského předpisového rozpočtu

Tento (byť zjednodušený) popis rakouského předpisového rozpočtu a mechanismů jak převádět indikátory na přidělené rozpočtové prostředky jasně ukazuje, že model má daleko k jednoduchosti. Přesto můžeme oprávněně předpokládat, že ti, kteří na vysokých školách rozhodují, jsou schopni snadno „ohlídat“ každý jednotlivý indikátor a vyvinout a (možná na tak snadno) uvést do života opatření k posunu směrem k příslušným cílům. Je ale pravděpodobně hodně obtížné předjímat celkový výsledný předpisový rozpočet a počítat s ním při plánování, protože model je značně komplikovaný a protože konečné slovo nezáleží pouze na výkonech jednotlivé vysoké školy samotné. Tato značná složitost může ale také být výhodou, protože složitý systém se nedá snadno zneužít tím, že se „přisluhuje indikátorům“. Z druhé strany viděno, předpisový rozpočet by měl vysílat jasné signály a nabízet nedvojznačné pobídky. Zůstává otázkou, zdali obojí může zajistit ve své současné složité podobě.

V tuto chvíli nelze hodnotit skutečné efekty předpisového rozpočtu či to, co jaké míry přispívá k vývoji rakouských vysokých škol směrem k jejich vytčeným cílům. Není zatím jasné, zdali systém měří stejně všem vysokým školám, při jejich různých velikostech, oborových zaměřeních a výchozí pozici u všech různých indikátorů. Je stejně nejasné, zdali předpisový rozpočet má nezamýšlené (negativní či pozitivní) vedlejší účinky. K tomu připočteme, že mnoho typických činností a cílů uvedených ve výkonnostních kontraktech ukazují, že je propojení mezi výkonnostními kontrakty a předpisovým rozpočtem: Jestliže činnosti dohodnuté ve výkonnostních kontraktech budou úspěšné, mohou mít pozitivní vliv na příslušné kvantitativní indikátory pro předpisový rozpočet pro následující období. Například mnoho výkonnostních kontraktů zahrnuje činnosti ke zvýšení kompetitivního příjmu, který je také brán v úvahu v předpisovém rozpočtu. Zčásti tedy oba nástroje usilují o stejné cíle rakouské vysokoškolské politiky, jeden formou kontraktu o cíli, kterého má být dosaženo v budoucnosti, druhý cestou rozhodnutí o minulých výsledcích. V tuto chvíli nelze oceňovat vyváženost těchto dvou přístupů, protože k tomu nejsou podklady.

Z tohoto důvodu by stálo za úvahu, aby si čeští tvůrci vědecké politiky prostudovali výsledky probíhajícího rakouského hodnocení jakmile budou k dispozici a aby vstoupili do výměny zkušeností s rakouským ministerstvem, které proces řídí a rovněž s jednotlivými vysokými školami.

4.4.5 Hodnocení výzkumu na vysokých školách v Rakousku

Jak již bylo zmíněno, Zákon o vysokých školách 2002 poskytl dalekosáhlou autonomii rakouským vysokým školám a ta také zahrnuje odpovědnost za kvalitu jejich výkonnosti. Podle §14 tohoto zákona jsou vysoké školy odpovědné za zřízení svých na míru postavených systémů řízení kvality, které berou do úvahy všechny jejich činnosti. Vedle toho mají hodnotit také veškeré svoje výkony v oblasti výuky, výzkumu a projektů založených na umění podle oborově specifických mezinárodních standardů, nejméně jednou za pět let. Vedle takových specifikací dává Zákon 2002 vysokým školám značnou volnost k úpravě pravidel podle jejich specifických potřeb a předností.

Naše analýza⁶⁰ současného stavu hodnocení výzkumu na rakouských vysokých školách (2009) dospěla k následujícím závěrům:

Rakouské vysoké školy hodnotily výzkum již před vysokoškolskou reformou z r.2002. Rozprava o hodnocení má svůj začátek v pozdních 80. letech. Během 90. let byla provedena řada rozsáhlých hodnotících akcí, které pokryly všechny obory napříč vysokými školami (v některých případech i včetně dalších výzkumných ústavů), např. fyziku, matematiku, či elektrotechniku. Před tím, než hodnocení začala a v době, kdy probíhala, se uskutečnila intenzivní debata se studiemi, představami, semináři a konferencemi. Tato debata se netýkala jen vědecké obce, ale také tvůrců vědecké

⁶⁰ B. Tiefenthaler, F. Ohler: *Dokumentation der Evaluierungen von Forschung an Universitäten*, Zpráva vypracovaná na zakázku Federálního ministerstva vědy a výzkumu, Technopolis, 2009

politiky a ministerstev a byla zásadní v tom, že přivedla na svět nyní dobře známou rakouskou kulturu hodnocení výzkumu a vytváření vědecké politiky.

První hodnocení byla endogenní, tedy iniciovaná uvnitř vědeckých obcí samotných a často byla řízena příslušnými vědeckými společnostmi. Odpovědné ministerstvo akcí zaštitilo finančně a hlavně hrálo roli (podporujícího) pozorovatele.

Kolegiální posuzování byla převažující metoda v těchto ranných oborových hodnoceních. Jednací řeč byla němčina a proto také velký díl posuzovatelů přicházel z Německa. Hodnocení se opírala o dotazníky, které příslušná instituce měla vyplnit, a o návštěvu instituce samotné. Kolegiální stanoviska spočívala na eminenci spíše nežli na evidenci a soustředěná data většinou nebyla analyzována do detailu (ba ani s pomocí jednoduché statistiky).

Po reformě uvítaly vysoké školy pověření obsažené v zákoně. Rozhodly se pro různé cesty, jak se s úlohou vypořádat a vyvíjejí a uplatňují svoje řešení různě rychle. Ve chvíli, kdy „nejpomalejší“ vysoká škola sotva začala systematické hodnocení, „nejrychlejší“ už měla zavedený sofistikovaný systém hodnocení a vstupovala do druhého kola. Vysoké školy si vytvořily nezbytné organizační kapacity a určily svoje postupy. Všecky tyto systémy, bez ohledu na jejich současný stav, jsou pružné a budou se vyvíjet dál podle zkušeností nasbíraných během svého uvádění do života.

Všechny vysoké školy vyhlásily hodnocení za součást svojí kultury. Řízení a hodnocení kvality jsou obecně začleněny do širšího systému řízení vysokých škol. Hodnocení slouží jako jeden z několika zdrojů informací potřebných k přijímání rozhodnutí v rámci vysoké školy, zvláště pokud jde o souhlas v oblasti vytčených cílů či výkonnostních kontraktů. Vysoké školy chápou hodnocení jako nástroj sebe-reflexe a pomůcku v učení. Jeho hlavním účelem je podporovat zlepšování a rozvoj hodnocené jednotky. Vzdor existenci hojného počtu indikátorů (ty se musejí sesbírat pro vědeckou zprávu „Wissenbilanz“), mechanické používání známek podle indikátorů málokdy hraje roli v hodnocení výzkumu.

Kvalifikované kolegiální posuzování je nejmodernější hodnotící metodika používaná na většině vysokých škol. Proces typicky zahrnuje sebehodnocení provedené hodnocenou jednotkou, doprovazené standardizovanými vstupními daty (tedy ne pouhý popis), návštěvu instituce mezinárodními posuzovateli a písemnou hodnotící zprávu. Ve většině případů má hodnocená jednotka možnost ke zprávě se vyjádřit. Typicky takové zprávy slouží jen pro vnitřní potřebu, ale některé vysoké školy se rozhodly je zveřejnit buďto v plném znění nebo jako souhrn (např. university ve Vídni⁶¹ nebo v Grazu⁶²). Ty vysoké školy, které k hodnocení připravily zevrubná sebehodnocení jednotek, se často během procesu mnohemu naučily, což vedlo ke zlepšením ještě dříve nežli posuzovatelé navštívili pracoviště.

Obecně hodnotitelé činí různá doporučení, ale bylo by naivní brát tato doporučení doslovně a mechanicky je transformovat na rozhodnutí. I nejlepší hodnotící systém má svoje omezení a nemůže odpovědět na všechny otázky potřebné při přijímání rozhodnutí. Podle toho pokročilejší vysoké školy pečlivě zformulovaly proces, kterým převádějí zjištění učiněná během hodnocení na rozhodnutí a hledí, aby byly přijmuty i hodnocenými.

Většina vysokých škol si vybudovala (nebo právě buduje) rozsáhlé informační systémy s vědomím důležitosti kvality dat v nich obsažených (úplnost, správnost, aktuálnost). Během hodnocení výzkumu pak používají tato standardizovaná data jako základ pro sebehodnotící zprávy. Databáze obsahuje různého druhu údaje o výstupech, které jsou také vyžadovány pro vědeckou zprávu, kde je o nich ale pojednáno značně souborným způsobem, který byl kritizován, že není přiměřený různě praxi běžné v různých oborech. Avšak v rámci jedné vysoké školy a během hodnocení výzkumu se normálně

⁶¹ <http://www.qs.univie.ac.at/evaluation-von-fakultaeten-zentren-und-dle/evaluationsberichte/>
(21. ledna 2011)

⁶² http://www.uni-graz.at/ffowww/ffowww_forschung/ffowww_evaluierung.htm (21. ledna 2011)

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

nepoužívají tatáž data, aby se mezi sebou porovnávaly různé obory. Spíš se používají k hodnocení výzkumu na úrovni organizačních jednotek nebo disciplin, kde lze vzít v úvahu jejich specifickou a kde výstupy se oceňují v kontextu určitého organizačního uspořádání, rozpočtové situace, infrastruktury, vedení a personálu.

Akce ranných velkých hodnocení trvaly dlouho, v průměru dva roky, některé dokonce déle. To se dramaticky změnilo v novém systému, kde výzkumné hodnocení jedné jednotky jen vzácně trvá víc než půl roku.

Procesovými vlastníky ranných oborových hodnocení v Rakousku byly buď vědecké společnosti nebo skupiny vysokých škol a jak jedni, tak druzí neměli oprávnění podle nich jednat. Toto se zřetelně změnilo a tento hlavní nedostatek byl překonán Novým legislativním uspořádáním: Vysoké školy jsou nejen odpovědné za hodnocení výzkumu, ale odpovědnost přesouvají v hierarchii směrem nahoru, obvykle na rektora či prorektora pro výzkum. „Vlastnictví“ takového hodnocení je teď těsně (ale nikoli mechanicky) spojeno s rozhodováním v rámci vysoké školy. To je důležitý rys pro legitimizaci celého hodnocení a pro co nejlepší využití tohoto cenného (a drazé pořízeného) nástroje. Zatímco externí náklady normálně nejsou příliš vysoké, vnitřní cena může být podstatná: Sebehodnocení, účast na zasedáních, koordinace, vývoj a vyjednávání následků. V ideálním případě ale větší je cena prospěchu pocházejícího z akce: Poznání a lepší porozumění své vlastní profese, prospěšná odezva zvenku, solidně podložená rozhodnutí. Znamená to, že hodnocení by se neměla opakovat v krátkých intervalech, neměla by iniciovat nepřislušné postupy a neměla by zůstat bez následků, jestliže mají prospěšná hlediska převážet nad (finančně a společensky) drahými náklady.

Je jasně užitečné pro vysoké školy mít odpovědnost na rozvoj kvality a hodnocení v autonomních vysokých školách, ale zůstávají problémy, které vysoké školy samy sotva mohou vyřešit. I když vysoké školy teď mají dalekosáhlou autonomii, Ministerstvo musí být odpovědným ředitelem vůči každé z nich a pro celý systém terciární výchovy v Rakousku a musí se obírat nadřazenými problémy týkajícími se koordinace, duplicit v úsilí nebo naopak mezer, či hodnocením celých oborů.

4.4.6 Poučení vyvozené ze studie o Rakousku

- Reforma z r.2002 přetvřila vysoké školy do silných institucí s mocným manažerem – rektorem – v čele, novou strukturou řízení a mnoha novými odpovědnostmi a úlohami, tj. vedla k rozsáhlým transformacím a změnám. Přesto, stabilitě institucionální podpory je připisována velká váha, dokonce tak, že podpora je zakotvena v zákoně.
- Dva hlavní mechanismy pro přidělování institucionální podpory si kladou za cíl vyvážit soutěž mezi vysokými školami (tj. předpisovým rozpočtem) a rozvojem každé jednotlivé vysoké školy (tj. výkonnostními kontrakty). Tento systém vychází z minulých výsledků a z (odsouhlasených v kontraktu!) plánů do budoucna.
- Jak výkonnostní kontrakty, tak předpisový rozpočet ve své současné podobě jsou rozsáhlé a složité a teprve se ukáže, zda mohou dobře plnit svoji úlohu řídicích nástrojů. V jiných zemích, např. v Nizozemí či Finsku, složitost předpisu se stala takovým problémem, že způsob stanovení rozpočtu se bude revidovat.
- Úplně autonomní vysoké školy uvolňují ministerstvu příležitost, aby soustředilo pozornost na nadřazené problémy, které nejsou v možnostech jednotlivých vysokých škol.
- Vysoké školy přijímaly za svou úlohu řízení kvality a hodnocení výzkumu (a dalších činností), ale s různou energií, s různými postoji a přístupy, v závislosti na své historii a zkušenostech s hodnocením a podle oborové příslušnosti. Hodnocení má primárně sloužit jako nástroj pro zpětnou vazbu a pro vlastní poučení. Kde je napojeno na rozhodovací proces, tam spojení není lineární: Kritická zpětná vazba

může také napovědět, že danému oboru je třeba přilepšit, jestliže tento obor má zůstat zásadní pro další rozvoj vysoké školy.

- Dokonce do této doby (je to šest let, co Vysokoškolský zákon vstoupil v platnost) nebyl podán přehled o jeho výsledcích a dopadech, a hodnocení součástí reformy teprve začalo. To má svůj důvod – je potřeba několika cyklů udílení podpory nežli bude možné náležitě ocenit výsledky takto souborné reformy.

4.5 Finsko⁶³

4.5.1 Úvod

Finský systém institucionální podpory pro vysoké školy je založen a výkonnostních kontraktech v kombinaci s předpisovým rozpočtem. Cíle vytčené pro institucionální činnosti a prostředky potřebné pro jejich splnění se určují vyjednáváním mezi Ministerstvem školství a každou vysokou školou. Výkonnostní kontrakty mají svůj základ v začátku 90. let, zatímco rozdělování (části) podpory pro vysokou školu podle předpisu bylo zavedeno v r.1998. Současný systém začal v roce 2010.

Ve Finsku začal přechod na výsledky-podloženou politiku řízení vyššího vzdělávání v r.1986, kdy se finská vláda rozhodla zvýšit rozpočet vysokých škol pro výzkum a výuku o 15%. Zvýšení bylo ale spojeno s podmínkou, že (mezi jiným) se musejí zlepšit podmínky pro management zaměřený na výsledky. Takový obrat ve vládním řízení byl docela dramatický, protože Finsko do té doby mělo jeden z nejvíce centralizovaných systémů vyššího vzdělávání v Evropě.

Vývoj vládního řízení a institucionálního managementu ve finském systému vyššího vzdělávání sledoval mezinárodní tendence, zvláště v zemích OECD. Finsko přihnulo model „řízení podle výsledků“, na který je třeba pohlížet v širším kontextu Nového veřejného řízení. Je zajímavé, že základní prvky nové vládní řídicí strategie pro vysokoškolský sektor byly zavedeny dříve nežli vešla do života obecnější reforma řízení veřejného sektoru.

Nápadným rysem vývoje finského veřejného řízení je vysoká míra kontinuity od začátku 90. let, která přetrvala vzdor výměnám vlád. Dalším rysem je využití postupně se vyvíjejících projektů a zkušebních projektů k ozkoušení a případnému zavedení změn.

4.5.2 Souvislosti

V roce 2009 Finsko schválilo nový zákon o vysokých školách, kterým se zreformoval právní status všech finských vysokých škol k datu 1. ledna 2010. Reforma zvýšila administrativní a finanční autonomii vysokých škol a převedla je na nezávislé právní osoby, čímž se vysoké školy staly buďto korporacemi podle veřejného zákona nebo nadacemi podle soukromého⁶⁴. Zákon stanoví pravidla o funkcích a

⁶³ Tato konkrétní studie se opírá o následující literaturu: Seppo Hölttä, Eila Rekilä, „Ministerial Steering and Institutional Responses: Recent Developments of the Finnish Higher Education System“, in: OECD, *Higher Education Management and Policy*, Volume 15, No. 1, 2003; Ulla Mäkeläinen, *Efficiency and effectiveness of public expenditure on tertiary education in the EU, Country Fiche Finland*, Joint Report by the Economic Policy Committee (Quality of Public Finances) and the Directorate-General for Economic and Financial Affairs, European Economy Occasional Papers No 70, 2010; OECD, *Performance-based Funding for Public Research in Tertiary Education Institutions: Country Experiences. Summary of country questionnaire responses*, Paris, June 2010. Kromě toho jsme provedli interview se Seppo Hölttā.

⁶⁴ Reformou se snížil počet vysokých škol z 20 na 16. Z těchto 16 vysokých škol je 14 veřejných (právní osoby ve smyslu zákona) a dvě jsou nadační university podle soukromého zákona – Tampere University of Technology a Aalto University, která vznikla spojením tří: Helsinki School of Economics and Business Administration, University of Art and Design a Helsinki University of Technology. Ve veřejném sektoru se spojily University of Joensuu s University of Kuopio a vznikla University of Eastern Finland; podobně University of Turku a Turku School of Economics se spojily do University of Turku. Pokud jde o náplň nebo obory, mezi veřejnými a nadačními universitami není žádný rozdíl. Nadační university navíc mají statutární veřejné poslání

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

administraci vysokých škol, o finančních a řídicích operacích, o výzkumu a výuce, o studentech a personálu. Provozování jak veřejných, tak nadačních vysokých škol bude i nadále primárně finančně podporováno státem a školy budou vykonávat svoji veřejnou službu, která je jim legislativně přidělena.

Motivem reformy bylo dát finským vysokým školám stejnou příležitost, aby mohly soupeřit s nejlepšími zahraničními institucemi. V zájmu toho vysoké školy dostaly ekonomické a administrativní prostředky ke zvýšení kvality a dopadu výzkumu a výuky a pro účast v mezinárodní spolupráci.

4.5.3 Řízení systému vysokých škol

Hlavní prvek ve vztahu mezi Ministerstvem školství a vysokými školami je řízení založené na financování, legislativě a informaci. Klíčovým prostředkem jsou výkonnostní kontrakty uzavírané mezi Ministerstvem školství a vysokými školami a zpětná vazba a monitorovací systém, zejména databáze vysokých škol KOTA (viz dále).

Pomocí výkonového řízení prosazuje Ministerstvo školství klíčovou agendu, o níž rozhodl parlament či vláda. Proces výkonnostních kontraktů zajišťuje, že odsouhlasené cíle jsou v souladu se strategickým rozvojem celého vysokoškolského systému a že vláda je přiměřeně informována o vysokoškolských strategiích a profilech jednotlivých škol.

Ojedinelým rysem reformy řízení a managementu ve finském vyšším vzdělávání bylo zřízení národní vysokoškolské databáze. Otevřená databáze KOTA byla vybudována během 80. let, aby poskytovala lepší informaci o vysokoškolských vstupech a výstupech. Databáze obsahuje statistické údaje o vysokých školách. Každoročně se do ní přidávají údaje o počtech přihlášených, přijmutých, o studentské mobilitě, udělených hodnostech, postgraduální výchově, střední délce studia, o učitelích, dalším personálu, ročních finančních přehledech, výdajích členěných podle výkonnostních oblastí, univerzitních budovách, návštěvách učitelů a výzkumníků, vědeckých publikací atd. Databázi udržuje Ministerstvo školství, ale data sbírají instituce samotné a aktualizují je na začátku každého kalendářního roku. Bez této databáze by nebylo možné vytvářet modely pro kontrakty a podporu či vyvíjet systém plánování, neboť ty všechny silně závisí na spolehlivé informaci o institucích.

4.5.3.1 Systém výkonnostních kontraktů

Hlavní idea řízení podle výsledků je, že cíle vytčené pro činnosti instituce a prostředky potřebné k jejich zavádění se určují jednáním mezi Ministerstvem školství a každou vysokou školou. Finanční podpora je vysoké škole udělena v podobě celkové částky a slouží pro plnění kontraktu. Systém přidělování rozpočtu byl vyvinut tak, aby podporoval řízení podle výsledků, přičemž většina cílů a přidělených prostředků je provázána.

Höltä a Rekilä⁶⁵ popisují proces výkonnostního kontrahování, jak byl zaveden před Zákonem o vysokých školách 2009:

- Kontrakty mezi Ministerstvem a vysokou školou se uzavírají na období tří let. To znamená, že cílové výstupy a základní podklady pro přidělování finančních prostředků jsou také určeny na totéž období. Finální částka ročního rozpočtu závisí na rámci ministerského rozpočtu a financování je každoročně upravováno dodatečným protokolem. Také některé menší prvky, jako nové projekty rozvoje, se odsouhlasují každý rok.
- Vysoké školy podávají své návrhy na kontrakty Ministerstvu v únoru. Ministerstvu je třeba také předložit plán činností a financí na příští tříleté období spolu

⁶⁵ Seppo Hölttä, Eila Rekilä, „Ministerial Steering and Institutional Responses: Recent Developments of the Finnish Higher Education System“, in: OECD, *Higher Education Management and Policy*, Volume 15, No. 1, 2003

s doprovodnými údaji potřebnými k sepsání kontraktu. Ministerstvo zaujme k návrhu stanovisko a vysoké školy mají možnost Ministerstvu předložit dodatečnou informaci, jestliže jí je třeba.

- Jednání probíhají v dubnu. V této době už bylo rozhodnuto o většině problémů během dialogu, který se uskutečnil před formálními jednáními. Každé tři roky proběhne kolo detailního jednání na nadcházející plánovací a kontraktační období.
- Neoficiální semináře a schůze mezi ministerskými a vysokoškolskými činiteli, děkany a plánovači probíhají před jednáními. Představa je, že je třeba prezentovat institucionální a oborová stanoviska a dodržet transparentnost.
- Dohody jsou podepsány, jakmile parlament schválí státní rozpočet.
- Hlášení je důležitý prvek řídicího procesu. Vysoké školy předkládají výroční zprávu, v níž popisují dosažení cílů. Jádrem tohoto kroku je každoroční aktualizace databáze KOTA.
- Počínaje rokem 2002, Ministerstvo poskytuje vysokým školám formální vyjádření k jejich výkonnosti.

Cíle vymezené v kontraktu zahrnují 1) obecné cíle pro celý systém vyššího vzdělávání a 2) specifické cíle pro jednotlivou instituci, směry výuky a hlavní úkoly. *Všeobecné cíle* vytyčené pro systém vysoké školy se týkají zejména kvality a dopadu výuky a výzkumu a celkového počtu udělených titulů. *Specifické cíle* pro každou vysokou školu především zahrnují počet magisterských a doktorských titulů v každém studijním oboru, což jsou ústřední údaje při výpočtu přidělované finanční podpory. Kromě nich se vyjednávání také dotýká strategických záležitostí vztažených k rozvoji řídicích mechanismů. Výkonnostní kontrakt bere zřetel na speciální charakteristiky každé vysoké školy, s výjimkou cílů pro celý systém vyššího vzdělávání

Podle nového zákona o vysokých školách budou i nadále jednání mezi Ministerstvem školství a vysokými školami klíčovým prvkem řídicího procesu. Postup výkonnostního kontrahování je z velké části stejný jako býval před zákonem.

Podle nového zákona o vysokých školách byl řídicí proces poněkud uhlazen, se zvláštním důrazem na dlouhodobost cílů v tomto sektoru a na autonomní rozhodování vysokých škol. Výkonnostní kontrakty se staly strategičtějšími. Tyto okolnosti je třeba nahlížet proti skutečnosti, že jednání jsou velmi široce pojatá, přinejmenším v porovnání s ostatními evropskými zeměmi. Pokrývají všechny aspekty instituce.

K tomu přistupuje skutečnost, že období, na které se uzavírají výkonnostní kontrakty, bylo prodlouženo na čtyři roky, v zájmu shody s legislativní periodou. Tím se kontrahovací postupy a délka kontraktů dají lépe sladit s národními cíli a se soubornou řídicí reformou administrativního sektoru Ministerstva školství.⁶⁶

Jednání o dohodě se konají rok před začátkem platnosti dohody, případně během ní, jestliže to Ministerstvo školství pokládá za nutné. V souhlasu s tím byly cíle a finanční závazky pro vysoké školy fungující jako právnické osoby poprvé odsouhlaseny v r.2009 a týkaly se rozpočtu pro rok 2010.

Struktura kontraktů sestavovaných při jednáních mezi Ministerstvem školství a vysokou školou je tatáž pro všechny vysoké školy. Jednání nejsou jen formální, jsou to skutečná jednání. Například rektori musejí být realističtí pokud jde o cíle týkající se počtu titulů, protože když je slíbí a vysoká škola nesplní, bude za to „potrestána“ v dalším kole tím, že dostane snížený rozpočet. Je to jednoduché, systém

⁶⁶ Čtyřletá období budou zavedena od r.2013. Pro období přechodu byly sjednány tříleté kontrakty (2010–2012)

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

výkonnostních kontraktů je hra s nulovým součtem“: Oč jedna vysoká škola dostane víc, o to druhá přijde⁶⁷.

4.5.3.2 Veřejné financování vysokých škol

Třebaže nový Zákon o vysokých školách změnil vysoké školy na veřejné nebo soukromé právnické osoby, vláda stále zůstává primárním zdrojem financování vysokých škol. Státní podpora zajišťuje, že všechny vysoké školy budou schopny vykonávat svoje statutární povinnosti. Ve vztahu k udílení podpor platí tytéž principy pro všechny vysoké školy.

Stejně jako před Zákonem o vysokých školách, Ministerstvo školství a vysoké školy se dohodnou na státní podpoře po dobu výkonnostních jednání. Značný díl institucionální podpory (75%) je přidělován podle předpisu (viz Obr.23).⁶⁸

Model podpory se snaží umožnit vysokým školám dlouhodobý rozvoj a vybízí je, aby rozvíjely svůj profil a trvale zvyšovaly kvalitu výchovy a výzkumu, přičemž se ale současně snaží o nejlepší možnou produktivitu a cenovou efektivitu.

V průběhu přechodného období začínajícího v r.2010, cíl zněl: udržet proporcionální podporu vysokých škol nezměněnou a udržovat stabilitu v systému vysokého školství. Ale v déleodobější perspektivě už cílem je odměňovat jednotlivé vysoké školy za efektivní počínání. Budoucí zvyšování zdrojů jednotlivých vysokých škol bude zčásti záležet na tom, jak dobře uspějí se svým základním posláním a to bude podle toho, co ukáží indikátory použité v předpisu. Lze čekat, že rozdělování veřejné podpory podle předpisu prospěje víc vysokým školám s nadprůměrnou kvalitou, výstupy a dopadem.

Rozdělování rozpočtu vysokým školám, s výjimkou jednotlivě se vyskytujících položek, se bude zvyšovat v soulasu s každoročním růstem hladiny cen založeném na *indexu vysokých škol*. Index vysokých škol v sobě zahrnuje obecný index mezd a platů, index spotřebních cen a index velkoobchodních cen.

4.5.3.3 Předpis (vzorec) pro financování

Současný předpis pro podporu je třeba chápat v kontextu nového Zákona o vysokých školách 2010, který poskytuje vysokým školám zvýšenou administrativní a finanční autonomii. Podle Ministerstva školství bude posílení finanční autonomie vysokých škol od nich vyžadovat strategičtější počínání při řízení a využívání nástrojů podpory.

K tomuto výroku budiž ale dodáno, že předpis zůstal poměrně stabilní od svého zavedení v r.1998 a že se vyvinul jen málo. V průběhu let se stal složitějším a složitějším, ale to bylo proto, že do něj byly zapracována omezení garantující, že změny v podpoře budou konzervativní svým rozsahem. Když vysoká škola přijde o „příliš mnoho“, Ministerstvo školství použije korekční faktor. S časem do předpisu byly také zintegrovány nové vědeckopolitické cíle. Konečně, předpis se vyvíjel v konzultacích s vysokými školami a tudíž představuje kompromis.

Základní fondy založené na předpisu se v rámci vysoké školy přidělují interně podle vnitřních strategických poměrů, ale pomněme, že není možné ignorovat cílené výstupy

⁶⁷ Rozpočty pro vyšší vzdělávání se vytrvale zvyšovaly během posledních dvaceti let, s výjimkou začínajících 90. let, kdy Finsko bylo postiženo silnou recesí. Tyto nárůsty ale vykompenzovaly soupeření o zdroje.

⁶⁸ Začátkem nového tisíciletí byl stále větší díl podpory přidělován podle předpisu. Základ finanční podpory byl přidělován podle každoročních institucionálních cílů pro magisterské a doktorské tituly a pokrýval asi 90% provozních nákladů vysoké školy. Takzvané výkonově podmíněné fondy kryly jen 3-5% provozních výdajů. Zbytek byly fondy pro speciální určení rozdělované programům velké národní důležitosti a projekty pro rozvoj institucí, jako např. na otevření nového studijního programu nebo na zlepšování vybavení instituce.

odsouhlasené ve výkonnostním kontraktu s Ministerstvem školství. Proto typické vysoké školy při vnitřním počínání kopírují rozdělení podle předpisu pro podporu.

Finské vysoké školy dostávají 75% své základní podpory podle výpočtu rozsahu a kvality činností ve výuce, výzkumu a výchově výzkumníků a 25% podle dalších aspektů výchovné a vědecké politiky (Obr.23). Stejná kritéria se používají pro podporu podle předpisu na všech vysokých školách.

Obr.23 Základní předpis pro podporu na finských vysokých školách

Formula-based core funding based on the quality, extent and impact 75%				Other education and science policy considerations 25%	
Education 55%		Research and researcher education 45%			
Extent of activities 85%	Quality and effectiveness 15%	Extent of activities 75%	Quality and effectiveness 25%	Education and discipline structure 75%	Strategic development 25%

Zdroj: Mäkeläinen 2010

Podle současného předpisu bylo víc pozornosti věnováno ukazatelům založeným na výstupech nežli založeným na vstupech. Vlastně množství podpory přidělené na základě kvality a efektivity provozu (čili na základě ukazatelů výstupu) vzrostlo z 3-5%⁶⁹ na přibl. 20% předpisem stanovené základní podpory, neboli na 15% celkové základní podpory.

Výuka a výzkum, výchova výzkumníků a umělecké činnosti jsou nejdůležitější statutární povinnosti vysokých škol a proto na nich je založena významná část přidělovaných prostředků. Interakce se společností a dopad na ni jsou většinou realizovány jejich prostřednictvím.

Výchovná úloha je i nadále hlavní prvek, ale z politických důvodů se výzkum a výchova výzkumníků staly důležitějšími okolnostmi než dříve (55%, v porovnání s 45%, viz Obr.23). Posun se udál na pozadí pokusů zvýšit výzkumnou kompetitivnost a rozvinout výzkumné vysoké školy. V tomto ohledu je finská politika stejná s evropskou.

Ve výuce je rozsah příslušných činností důležitější faktor než ve výzkumu a výchově výzkumníků (85% srovnaj se 75%, viz Obr.23). Je to zamýšleno jako snaha vytvořit příhodnější podmínky pro výuku, protože ta je víc závislá na přímé podpoře od státu nežli výzkum. Naproti tomu, víc nežli polovina výzkumné podpory vysokých škol je kompetitivní (cílená) podpora.

Výuka: rozsah činností

Cílené počty udělených titulů i nadále hrají klíčovou úlohu v modelu (Obr.23), protože představují jeden ze základních výstupů vysokých škol. Avšak důraz na tituly-podmíněnou podporu se přesunul z cílů mezi výstupy, aby se lépe vystihla rovnováha mezi plány a realitou. Je třeba, aby pobídky byly tam, kde účinkují. Tím, že se počet udělených titulů stal kritériem pro podporu, vysoké školy musejí přeorganizovat svoji činnost tak, aby studentům umožnily obhájit titul v rámci normálního studijního plánu.

⁶⁹ Tzv. financování na základě výkonnosti, jak bylo použito ve vzorci z r. 2003

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Původně⁷⁰ byla složka rozpočtu připadající na institucionální podporu založena přímo na ročních institucionálních *cílech* pro magisterské a doktorské tituly, jak bylo dohodnuto s Ministerstvem školství pro každý hlavní obor v nabídce vysoké školy. Počty se jednoduše vynásobily oborově-specifickým cenovým faktorem, který byl rovněž součástí dohody na tříleté období kontraktu.

S ohledem na vyrovnávání ročních výkyvů v počtu titulů udělených menšími vysokými školami, podívejme se blíže na průměrné počty titulů v průběhu několika let. Rozdíly v cenové struktuře různých výukových oborů (včetně specifické povahy umění; požadované vybavení) a ve výchově učitelů budou odraženy v modelu podpory jako součást výukové a disciplinárně-strukturní složky podpory, která tvoří část „dalších výukových a vědeckopolitických cílů“ (pravá část Obr.23).

Výuka: kvalita a efektivita

Kvalita a efektivita výuky se hodnotí na základě monitorovacích indikátorů v souladu s předměty výukové politiky, které mají strategický význam pro všechny vysoké školy. Základní princip je, že všechny vysoké školy budou mít příležitost získat podporu podle kvality a efektivit⁷¹. Kvalita a efektivita vysokoškolského vzdělání se určuje podle následujících indikátorů (Obr.24).

Obr.24 Indikátory kvality a efektivit ve výuce

	Váha	
1. Kvalita výuky a fungování studijních procesů	80%	Z čehož
a) Na základě Centra excelence navrženého Finskou radou pro hodnocení vyššího vzdělávání: 300000 EUR/rok/centrum.		
b) Počet studentů - zájemců o titul vyššího vzdělání 1. a 2. cyklu, kteří získali nejméně 45 ECTS kreditů v jednom školním roce		50%
c) Počet absolventů, kteří začali studium ke svému prvnímu titulu po uplynutí 7 let.		50%
2. Internacionalizace výuky	20%	
a) Počet vycestovavších či přicestovavších výměnných studentů ve Finsku (trvání výměny: víc než 3 měsíce)		50%
b) Počet ECTS kreditů získaných za výuku v cizím jazyce (a počet ECTS kreditů získaných v zahraničí zahrnutých v titulu).		13%
c) Počet ECTS kreditů získaných v zahraničí a zahrnutých v titulu bude zadán do výpočtu až bude sbírání statistických dat ukončeno.		12%
d) Počet studentů s mezinárodními tituly		25%

Zdroj: Mäkeläinen 2010

V minulosti se kvalita výuky hodnotila podle Center excelence ve výuce, Center excelence ve výchově dospělých, délky studia, postgraduálního studia a mezinárodních aktivit. Jinými slovy, indikátory pro hodnocení kvality a efektivit výuky se sice s časem vyvíjely, ale nezměnily se radikálně.

⁷⁰ Tím se myslí začátek tisíciletí.

⁷¹ S výjimkou podpory pro Centra excelence. Program „Centra excelence ve vysokoškolské výuce“ je program administrovaný Ministerstvem školství. Jeho cílem je zlepšovat kvalitu a relevantnost vysokoškolského vzdělání a podporovat vysoké školy, aby sledovaly dlouhodobý rozvoj. Nominace Center excelence mezi výukové programy je tedy jedním z prostředků, jak prosadit zlepšování vysokoškolské výuky a jak zdůraznit důležitost kvalitní výuky také pomocí ekonomických pobídek. Jejich protějšek v oblasti výzkumu – Centra excelence ve výzkumu – jsou nominována Finskou akademií.

Výzkum a výchova výzkumníků: rozsah činností

Následující indikátory se používají pro určení rozsah výzkumu a výchovy výzkumníků na vysokých školách:

- Výuka a výzkum, osobo-roky (50%)
- Celkový počet doktorátů stanovený ve výkonnostním kontraktu mezi Ministerstvem a vysokou školou (25%)
- Počet doktorátů ukončených na vysoké škole (25%)

Výzkum a výchova výzkumníků: kvalita a efektivita výzkumu a výchovy výzkumníků

Stejně jako kvalita a efektivita ve výuce, v úvahu se bere i kvalita výzkumu a kvalita výchovy výzkumníků, a to podle monitorujících indikátorů, v souladu se strategicky důležitými cíli vědecké politiky platnými pro všechny vysoké školy. Všechny vysoké školy dostanou díl podpory založený na různých kritériích.

V kontextu povzbuzování vysokých škol, aby zlepšovaly kvalitu a efektivitu výzkumu, přidělování finančních prostředků se bude opírat hlavně o množství kompetitivní podpory výzkumu (60%) a objem vědeckých publikací (20%) (viz Obr.25). Tudíž vědecké publikace přispějí pouze 2.2% z celkového předpisového základního rozpočtu nebo 5% předpisového základního rozpočtu pro výzkum a výchovu výzkumníků.

Obr.25 Indikátory kvality a efektivit pro výzkum a výchovu výzkumníků

	Váha	
1. Národní kompetitivní podpora výzkumu	60%	
a) Podpora vysoké školy se strany Finské akademie (Finská výzkumná rada)		75%
b) Podpora vysoké školy se strany Tekes (Finská inovační agentura)		25%
2. Vědecké publikace	20%	
a) Počet recenzovaných mezinárodních publikací		60%
b) Počet jiných vědeckých publikací		40%
3. Internacionalizace výzkumu	20%	
a) Množství mezinárodní kompetitivní podpory výzkumu *		60%
b) Úhrnná mobilita učitelů a výzkumníků**		40%
* Vyjma podnikové podpory (smluvní výzkum) či podpory ze strukturálních fondů EU		
**Celková mobilita z/do Finska (minimálně 2 týdny v období 2010-2011, minimálně 1 týden počínaje r.2012)		

Zdroj: Mäkeläinen 2010

Je zajímavé, že představitelé vysokých škol chtějí, aby výzkum hrál větší úlohu v předpisu. Je to pozoruhodný vývoj, protože ukazuje na změnu hodnot, která se odehrála ve vysokoškolském sektoru v uplynulých deseti letech: Když byl předpis v 90. letech zaveden, vysoké školy to pociťovaly jako ohrožení jejich akademické svobody.

Bohužel velké naděje a očekávání, které vysoké školy měly, se zatím nenaplnily, protože je neobyčejně obtížné zavést smysluplný systém. Všeobecně se doufá, že se zvýší důležitost publikací v předpisu. Byly ustaveny oborové pracovní skupiny, aby našly klíč k různým publikačním zvyklostem apod. v různých oborech. V současnosti kompilují soupis časopisů v pořadí podle jejich důležitosti/prestíže.

V minulosti se kvalita výzkumu posuzovala podle Center excellence ve výzkumu, podle kompetitivních prostředků poskytnutých Finskou akademií nebo dalšími externími (kompetitivními) zdroji. I tady se indikátory sice s časem vyvíjely, ale nezměnily se radikálně.

Výpočet

Základní výpočet se každoročně aktualizuje podle statistických údajů vložených do databáze KOTA. Výsledky jsou určeny na základě informací zveřejněných během běžného roku. Tříleté průměry se používají ve výpočtech, pokud to je možné, aby se vyhladily každoroční změny.⁷²

Ve výpočtu se rozdělování podpory mezi vysoké školy děje úměrně podle váhy kritérií. Proto není třeba žádného separátního koeficientu vyjadřujícího velikost vysoké školy. Jinými slovy, velikost je už zahrnuta prostřednictvím absolutních čísel v indikátorech.

Dokumenty neříkají příliš jasně, jak se podpora rozděluje, ale pokud je nám známo, obecná idea je, že úhrnný základní rozpočet se rozděluje podle předpisu, tedy 75%-ní podíl je založen na kvalitě, rozsahu a efektivitě činností a 25% připadá na další cíle z výukové a vědecké politiky, a tak dále. V rámci „porcí“ dostávají vysoké školy podporu podle toho, jaký je podíl jejich počtu bodů k celkovému.

4.5.4 Účinky

4.5.4.1 Účinky řízení podle výsledků

Ve studii, která byla provedena v r.2003⁷³, rektori a administrativní ředitelé vysokých škol vyzdvihovali značnou autonomii v jejich každodenní práci. Nikdo se nechtěl vracet ke starému způsobu řízení. Také uváděli, že postupy týkající se plánování a financování instituce se pozoruhodně zjednodušily. Vedle toho řízení podle výsledků efektivně podpořilo budování profilu instituce a ozřejmilo poslání vysoké školy.

Řízení podle výsledků také vedlo ke zvýšenému soupeření mezi vysokými školami, ale vedení škol to chápalo jako zdravé soupeření, které zlepšilo fungování systému vyššího vzdělávání.

I když byly jasné prospěšné momenty nového řídicího systému, vedení vysokých škol měla starost o dalších zprávy, které budou muset Ministerstvu podávat. Formální podávání zpráv bylo nutné v existujícím řídicím modelu, aby zajistilo zúčtovatelnost a týkalo se nejen databáze KOTA, ale i hlášení o národních programech a institucionálních projektech.

Přechod na rozpočet prostřednictvím blokových grantů znamenal velkou reformu tím, že zvýšil finanční autonomii vysokých škol na začátku 90. let. Avšak vedení vysokých škol začalo mít dojem, že skutečná finanční autonomie se snížila, jak pokračovalo uplatňování předpisového rozpočtu a jak plnění cílů v oblasti udělených titulů nebo v národních rozvojových programech⁷⁴ spotřebovávalo stále rostoucí množství finančních zdrojů.

Maximalizace cílů pokud jde o tituly a jednání s Ministerstvem se staly hlavní strategií každé instituce. Následkem toho podpora připadající na jeden titul poklesla a poklesla i podpora pro nevyjmenované cíle. Naopak jednotkové ceny, stejně jako produktivita systému vyššího vzdělávání, zaznamenaly dramatické zlepšení.

⁷² Dosud Ministerstvo používalo kvantitativní data z vysokoškolské databáze. Je ale potřeba mít i víc kvalitativních dat a proto Ministerstvo v současnosti vyvíjí další databázi s větším množstvím kvalitativních informací.

⁷³ Seppo Hölttä, Eila Rekilä, „Ministerial Steering and Institutional Responses: Recent Developments of the Finnish Higher Education System“, in: OECD, *Higher Education Management and Policy*, Volume 15, No. 1, 2003

⁷⁴ V systému před Zákonem o vysokých školách 2009 také existovaly národní rozvojové programy (též nazývané „programy cílené podpory“). Existovaly od pozdních 90. let v oblastech jako jsou ICT, informační společnost nebo výchova učitelů. Programy cílené podpory byly součástí jednání o výkonnostních kontraktech, avšak skončily s novým Zákonem. Podporu teď dostávají vysoké školy jako celkovou sumu a mohou si vypilovat svůj profil. Bude zajímavé podívat se, jak tato strategická podpora bude dělena a využívána vnitřně.

4.5.4.2 Účinky rozpočtování podle předpisu (vzorce)

Všeobecně je předpisový rozpočet spatřován jako úspěch a jako pozitivní zkušenost. Efektivnost na vysokých školách se dramaticky zlepšila. Například v období 1958-2001 se počet studentů zvýšil o 79.4%, nově přijmutých studentů o 61.4% a narostly počty učitelů (o 5.4%), magisterských titulů (o 43.6%) a doktorátů (o 312%). Opatření také pomohlo při uplatňování priorit.

Byly ale zaznamenány i některé negativní důsledky. Předpis donutil vysoké školy, aby změnilly svoje strategie. Jsou náznaky toho, že jeden z následků je, že inovativní potenciál vysokých škol nebyl plně využit. Některé vysoké školy dávají přednost jistotám, protože rizikové chování se jim může vymstít a předpis je vytrestá. V podobné linii, předpisový systém přispěl k homogenitě vysokých škol.

Také je rozšířený pocit, že „měkčí“ obory, jako jsou společenské vědy a humanity, na předpisový rozpočet doplácí, protože předpis je lépe uzpůsoben pro přírodní a technické vědy a pro medicínu.

Jak už bylo zmíněno, vzdor jistému časovému vývoji se předpis od svého zavedení těšil poměrně stabilitě. Bohužel ztratil transparentnost, kterou měl na svém začátku. Také je pravda, že pobídky jsou se strany vysokých škol těžko pochopitelné. Proto se uskuteční větší reforma v roce 2013. Její výsledek nelze předvídat, ale je nepravděpodobné, že by vedla ke zrušení předpisového rozpočtu.

4.5.4.3 Očekávané účinky Vysokoškolského zákona z r.2009

Vysokoškolský zákon 2009 zreformoval a posílil řízení vysokých škol a umožnil jim, aby mohly dávat lepší a pružnější odpovědi na výzvy a příležitosti pramenící z jejich nové finanční situace. Status rektora a akademické rozhodování každé vysoké školy budou posíleny. Nová silnější finanční a administrativní autonomie otevře nové příležitosti, ale přinese školám i novou odpovědnost. Například finance a vedení bude vyžadovat nové druhy znalostí, jelikož odpovědnost za solventnost a finanční situaci je v rukou vysoké školy.

4.5.5 Hodnocení

Finský národní systém záruky kvality (QA) ve vyšším vzdělávání má tři složky: řízení se strany vlády pomocí výkonostních kontraktů a předpisových rozpočtů (Ministerstvo školství), institucionální záruku kvality (vysoké školy) a národní audit kvality (prostřednictvím Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC⁷⁵). Národní systém garance kvality je k rozdělování institucionální podpory vztažen pouze prostřednictvím první složky – vládního řízení pomocí výkonostních kontraktů a předpisových rozpočtů.

Podle zákona jsou vysoké školy odpovědné za garanci kvality. Na kvalitu činností se bere ohled v cílovém výstupu vysokých škol a při monitorování toho, jak jí bylo dosaženo. Proto je databáze KOTA důležitým prvkem garance kvality. Jenže jak neexistuje jednoznačný a všezahrnující způsob, jak popsat kvalitu pomocí statistického monitorování, i hodnocení mají své místo na slunci

Každá vysoká škola má svůj vlastní QA systém, který pokrývá výuku, výzkum, společenské interakce a podpůrné služby. Každá instituce nezávisle stanovuje svoje cíle, organizaci a metody svého systému garance kvality a definuje kvalitu, kterou hledí dosahovat ve své strategii.

Nástroje QA používané vysokými školami zahrnují příručky a další dokumentaci týkající se kvality; kritéria kvality a indikátory pro výuku a výzkum; popis základních a podpůrných procesů; definici odpovědnosti za kvalitu; zpětnou vazbu od studentů,

⁷⁵ FINHEEC, který funguje pod patronací Ministerstva školství a Finské akademie, je nezávislý útvar vypomáhající institucím vyššího vzdělávání a Ministerstvu školství v záležitostech souvisejících s hodnocením. Rada má 12 členů zastupujících vysoké školy, studenty a zaměstnavatele (viz <http://www.finheec.fi/>)

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

učitelů či podílníků; periodická a externí hodnocení; a systematické používání zpětných podnětů se strany vedení či učitelů a opatření ke zlepšením.

Většina vysokých škol má postupy pro periodické monitorování a dohled nad programy a odměnami. Mnoho vysokých škol pravidelně organizuje mezinárodní hodnocení výuky a výzkumu.⁷⁶ Některé z nich provádějí vnitřní audity studijních programů a jednotek.

FINHEEC provádí audity systémů záruky kvality (QA)⁷⁷. Systémy QA jsou hodnoceny srovnáváním s institucionálními strategickými cíli. Zatímco audity hledají známky souhrnnosti, transparentnosti a efektivity každého QA systému, instituce jsou žádány o konkrétní doklady o zlepšeních. Důležité hodnotící kritérium je, že QA systém by měl pokrývat všechny operace, nejen výuku, ale také výzkum a podpůrné služby. Kritéria FINHEEC pro audity zdůrazňují zlepšování kvality (formativní hodnocení).

Audity se provádějí na základě registrace. Vysoká škola buďto projde auditem nebo, má-li nedostatky v oblasti QA, se musí účastnit re-auditů do dvou let. Zatím prošla re-auditem jedna čtvrtina auditovaných vysokých škol. První kolo auditů skončí v r.2011 a potom začne další kolo. QA audit má platnost po dobu šesti let. Audity nemají žádné přímé napojení na finanční podporu.

Výzkum na vysokých školách je hodnocen Finskou akademií. Akademie vydává přehled o stavu a kvalitě vědy a výzkumu ve Finsku jednou během tříletého funkčního období jejich výzkumných rad⁷⁸. Kromě toho Akademie provádí detailnější hodnocení výzkumných oborů (jednou za rok či za dva), hlavně za pomoci mezinárodních panelů.

Výsledky dokončených hodnocení se musejí zveřejnit. Zprávy zveřejněné FINHEEC a vysokými školami jsou dostupné na jejich webových stránkách a v podobě publikací.

4.5.6 Poučení vyvozené ze studie ve Finsku

- Zavedení managementu opřeného o výsledky nějaký čas trvá, ve Finsku tento proces začal ve středních 80. letech.
- Důležitost příslušné databáze: Ve Finsku začala výstavba takové databáze ve středních 80. letech. Výkonnostní kontrakty a předpisové rozpočty nejsou možné bez příslušných dat, s jejichž pomocí lze monitorovat dosahování cílů ve výkonnostních kontraktech či sestavovat předpisový rozpočet.
- Kontinuita je důležitý aspekt, jestliže se mění řízení a financování systému vyššího vzdělávání. Třebaže se měnily vlády, všechny politické síly byly ochotné přistoupit k modernizaci řízení a podpory vyššího vzdělávání.
- Složitost předpisu se v průběhu času zvýšila a tak předpis ztratil ze své pobídkové funkce. Tentýž problém se vyskytl také v Nizozemí. Jednoduchost předpisů je důležitá!
- Výstupy z výzkumu – zejména vědecké publikace – hrají nevelkou úlohu, protože je velice obtížné zavést rozumný systém hodnocení. Externí podpora je důležitým indikátorem, podle níž lze soudit na kvalitu výzkumu.
- Hodnocení systému není propojeno se systémem podpory. Kvalita je zčásti monitorována systémem podpory (výkonnostní kontrakty a předpisový rozpočet), ale jednoduchý monitorovací systém nestačí, protože hodnocení kvality obnáší víc nežli pouhé monitorování.

⁷⁶ Například na Helsinské universitě prochází výuka a výzkum mezinárodním hodnocením každých šest let.

⁷⁷ FINHEEC také provádí tematická a programová hodnocení ve vybraných oborech. Kromě toho organizuje hodnocení vztahená k Centřům excelence ve vzdělávání.

⁷⁸ Research Council for Biosciences and Environment, Research Council for Culture and Society, Research Council for Natural Sciences and Engineering, Research Council for Health

4.6 Posouzení Metodiky hodnocení ve světle mezinárodní praxe

V této části si vezmeme dvě funkce Metodiky hodnocení, tedy hodnocení výzkumu a rozdělování institucionální podpory a každou z nich prozkoumáme ve světle mezinárodní praxe. Také se zmíníme o otázkách jdoucích napříč oběma funkcemi Metodiky hodnocení.

4.6.1 Hodnocení kvality výzkumu

Skupina expertů nominovaných EU nedávno zkoumala praxi hodnocení výzkumu prováděného na vysokých školách ve třinácti zemích, většinou evropských⁷⁹. Mezi její nejprekvapivější závěry patří výrok, že „Neexistuje žádná sada indikátorů schopných obsáhnout složitost výzkumu a hodnocení výzkumu“. Skupina zdůrazňuje řadu aspektů hodnotících systémů, zejména:

- Konzultování výzkumníků z oblasti vyššího vzdělávání při vývoji hodnotících systémů, aby se zaručila férovost procesu, transparentnost a vysoká úroveň přijímání výsledků
- Posuzování s využitím kolegiálních panelů, aby bylo zajištěno širší porozumění provedení výzkumu a ocenění jeho přínos k vědě a aby se usnadnilo hodnocení v nově se objevivších disciplínách či v mezioborovém výzkumu
- Kombinace kolegiálního posuzování a bibliometrických indikátorů
- Zahrnutí informací o použitých metodách a o impaktu, včetně impaktu na výuku, aby se umožnil vyvážený pohled na výstupy výzkumu
- Sebe-hodnocení jako klíčová složka hodnotícího procesu
- Experimenty mířící k usnadnění kvantifikace společenského dopadu
- Soustředění na hodnocené jednotky nacházející se na úrovni mezi jednotlivým výzkumníkem a celou institucí
- Nezamýšlené následky hodnotícího procesu, například že podílníci učiní rozhodnutí křížící se s původně vyhlášenými cíli nebo že kvalita výzkumu se stane středem pozornosti na úkor ostatních funkcí vysoké školy

Expertní skupina navrhuje následující „dobrou praxi“

- **Spojte kvantitativní data založená na indikátorech s kvalitativní informací**, například s informací založenou na kolegiálním hodnocení. To dovolí, aby se kvantitativní informace otestovala a potvrdila v daném kontextu a ve vztahu k cíli hodnocení, s přiměřenou korekcí na vědní obor a praxi v něm běžnou.
- **Uznávejte, že existují důležité rozdíly mezi výzkumnými obory**. Kolegiálně posuzované časopisecké články jsou primární publikační kanál prakticky ve všech oborech, ale složitost vědění si vynutila řadu jiných výstupních formátů a médií.
- **Zahrnujte hodnocení dopadu a pozitivních vlivů**. Protože výzkum nevzniká v izolaci, hodnocení musí zahrnovat indikátory schopné toto rozpoznat a zahrnout. Podílnické indikátory účty mohou ukázat, jak je výzkum nahlížen v širší společnosti.
- **Zařadte sebe-hodnocení** jako užitečný způsob, jak zahrnout výzkumnou obec do hodnocení svého vlastního příspěvku, ale také jako způsob jak začlenit proces výzkumu – který pokrývá organizaci, vedení a vývoj v čase – do kontextu a do vztahu k poslání instituce.

⁷⁹

Expert Group on Assessment of University-Based Research, Assessing Europe's University-Based Research, DTD.C4, EUR 24187 EN, Brussels: European Commission, 2008

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Konkrétní studie zahraničních příkladů, které jsme uvedli, ukazují, že zejména holandský systém a systém v UK zahrnují takovou „dobrou praxi“. V Rakousku mnoho vysokých škol už zavedlo řízení kvality a hodnotící systémy, které se nerozcházejí s těmito doporučeními. V mnohem menší míře se to dá říci o české Metodice hodnocení: Kvalitativní informace a sebe-hodnocení chybějí a Metodika hodnocení uznává rozdílnosti mezi disciplinami a snaží se s nimi vypořádat, ale podle našeho soudu nikoli v dostatečné míře. Pokud jde o dopady a pozitivní vlivy, Metodika hodnocení sice zmiňuje výzkumné výstupy, ale za výzkumné výstupy považuje výzkumné výsledky, kdežto dopady a pozitivní vlivy nejsou brány v úvahu.

Český hodnotící systém oceňuje výzkum **čistě na základě dosažených výzkumných výstupů**. Tím je unikátní. Jiné systémy pro hodnocení výzkumu mohou používat řadu indikátorů, aby je doložily ke kolegiálním posudkům⁸⁰, jako to činí UK RAE. Přehled hodnotících praktik v Nizozemí, UK, Finsku a Rakousku ukazuje na další rozdílnosti ve vztahu k mezinárodní praxi:

- Existuje celosvětový trend směrem k formativnějšímu hodnocení výzkumu (nikoli rozdělování financí!). Hodnotící systém by měl účastníkům nabídnout užitečnou zpětnou vazbu, aby jim pomohl zlepšit či dál rozvíjet jejich výzkum. Jak nizozemská, tak finská hodnocení přijala tento **formativní přístup**. Holandský systém a většina rakouských vysokých škol také dovolují hodnocené výzkumné jednotce, aby zaujala stanovisko k hodnocení, které dostala. Na rozdíl od systémů v Rakousku, Nizozemí či Finsku, Česká hodnotící metodika nemá formativní prvky, je retrospektivní a opřená jedinečně o metriku. Nevytváří žádné příležitosti pro výzkumníka, řídicího činitele, či výzkumnou instituci, aby se poučili a zlepšili kvalitu. Jediné, co produkuje, je pobídka ke sbírání dalších bodů.
- Všechna hodnocení výzkumu, která jsme studovali, pohlíží na výzkum **ze širšího pohledu** než české a zahrnují rozměry, které jdou za výzkumné výstupy. Dívají se na kvalitu výzkumu v širším smyslu, nizozemský také zahrnuje řízení výzkumu, výzkumnou politiku, výzkumné vybavení, výchovu Ph.D. a společenskou relevantnost. Naproti tomu UK RAE se dívá na výzkumnou strategii, osobní rozvoj personálu, výchovu postgraduálních výzkumníků a na spojení s uživateli výzkumu a s veřejností. Rakouské vysoké školy sledují podobně souhrnné přístupy; některé dokonce hodnotí celé organizační jednotky a v tomto kontextu pohlíží i na jejich všechny další činnosti (výuka, výzkum apod.).
- Hodnocení výzkumu dávají výzkumným ústavům **dostatečný čas**, aby reagovaly na signály obsažené v hodnocení a přijmuli opatření ke zlepšení kvality v jakémkoli ohledu, ve kterém nebyla shledána dostatečnou.. Například holandský systém hodnotí výzkum v šestiletých cyklech a na rakouských vysokých školách hodnocení probíhá každých pět let. Česká Metodika hodnocení se používá každý rok.
- Od roku 2009 Nizozemský Standardní hodnotící protokol (SHP) bere do úvahy **společenský dopad**, za použití systému ERiC. Zvýšený důraz na společenský dopad se také plánuje v rámci UK REF. Zmíněné indikátory společenského dopadu jsou spolupráce se soukromým sektorem a členství v společenských organizacích a v politiku vytvářejících orgánech. Na rozdíl od toho, český systém bere do úvahy aplikace (hlavně patenty) a je silně zaujat ve směru průmyslových aplikací.
- Zatímco česká Metodika hodnocení je čistě retrospektivní, nizozemský systém je **jak retrospektivní, tak prospektivní** a bere v úvahu minulé výkony i plány do budoucna.
- Holandský SHP musí být viděn v kontextu autonomie. Výměnou za autonomii se vysoké školy musejí zapojit do systému **garance kvality**. V Rakousku jsou vysoké

⁸⁰ Toto se označuje jako „informovaný kolegiální posudek“. Viz Hanne Foss Hansen, Performance indicators used in performance-based funding systems, OECD, 2010

školy plně autonomní, aby si nastavily systém řízení kvality i systém hodnocení výzkumu, ale jsou ze zákona povinny provádět hodnocení. Totéž se týká finských vysokých škol.

- Poslední, i když ne bezvýznamný postřeh: Příklady nám ukazují, že nemusí existovat žádné (přímé) propojení mezi hodnocením výzkumu a rozdělováním podpory. V Holandském systému nejsou žádné spojky k financování, kdežto v UK jsou. V Norsku sice je přímé spojení, ale týká se jen malé části podpory (2%). Ve Finsku a v Rakousku je nepřímé propojení mezi těmito dvěma rolmi: Rakouské vysoké školy jsou povinny hlásit Ministerstvu vědy, že ustavily systémy hodnocení (ale ne výsledky hodnocení), zatímco na finských vysokých školách jsou systémy garance kvality pravidelně auditovaný nezávislým orgánem. Další zajímavý systém je francouzský, který také má přímé propojení na financování: Hodnocení výzkumu se využívá pro jednání o výkonnostních kontraktech mezi vysokou školou a ministerstvem. Francouzský systém má výhodu v tom, že dovoluje vytváření kapacit.

Kde existuje propojení mezi hodnocením a financováním, tam toto propojení obecně není mechanické. Na rozdíl od české Metodiky hodnocení se tedy výsledky přímo nekonvertují do přidělovaných částek. Spíš slouží jako jedno z hledisek při rozhodování.

4.6.2 Přidělování institucionální podpory

Naše konkrétní studie a analýza literatury ukazují, že český systém Metodiky hodnocení je unikátním případem výkonově podmíněného systému podpory výzkumu (VPSPV). Žádný jiný nám známý systém používaný v současnosti je stejně radikální ve svém výlučném soustředění na výstupy výzkumu, kterých bylo dosaženo v minulosti a v ignorování rozdílů mezi typy institucí a oborů. Mnoho dalších systémů také spočívá na kvantitativních indikátorech, ale nejsou tak radikální jako česká Metodika hodnocení, neboť a) používají indikátory jiné nežli jsou výstupy výzkumu a b) jsou všechny kombinované s prospektivním přístupem k podpoře, který má často formu výkonnostního kontraktu.

Není snadné hovořit o nejlepší praxi v kontextu výkonově podmíněných systémů podpory výzkumu, protože několik zemí zatím experimentuje se svými systémy, vyvozuje z toho poučení a vylepšuje je. Nehledě na to, že i kdyby existoval nejlepší systém v praxi, ještě by se musel upravit do přesných podmínek jiné země. Přesto ze rýsuje, že systém spojující výkonově podmíněný systém podpory výzkumu (podpora podle předpisu) s výkonnostními kontrakty je docela běžný.

Identifikovali jsme řadu kritických skutečností:

- Jak ukazují studie v UK a Finsku, zavedení řízení podle výsledků trvá nějaký čas. Systému v obou zemích byly zavedeny v r.1986. **Kontinuita** je také důležitá. Pozoruhodná skutečnost v modernizaci finského veřejného řízení je značná míra kontinuity od začátku v r.1990, vzdor výměnám vlád. Podobně v UK změna vlády v r.1997 neznamenal opuštění akcí RAE.
- Výkonově podmíněné systémy, na které jsme se soustředili v našich studiích, byly aplikovány pouze v **univerzitním sektoru**. Také existují výkonově podmíněné systémy podpory pro vysoké školy s aplikovanou orientací, ale ty používají jiných indikátorů, protože tyto vysoké školy mají jinou úlohu ve výzkumných a inovačních systémech. Konkrétní studie Nizozemí je dobrý příklad a rakouské vysoké školy pro aplikované vědy mají svůj vlastní systém veřejné podpory.
- Všechny systémy, na které jsme se podrobně podívali, buďto přerozdělují velmi malé částky peněz (v rámci institucionální podpory) nebo mají vestavěné korekční faktory, které zajišťují, aby změny v institucionální podpoře nebyly převratné. V UK dostávají instituce tzv. „moderation funding“ („zmírňovací podporu“) kdyby změna rozpočtu přesáhla 100000 GBP a v Rakousku jsou sníženy blokových

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

grantů pro veřejné vysoké školy omezena zákonem. Všechna tato opatření slouží k záruce, že instituce se dokáží vyrovnat se změnami a **stabilizují systém**.

- Mít k dispozici **příslušná data z monitorování** je nutnost. Bez patřičné databáze není možné vytvářet modely kontraktací či podpory nebo vyvíjet plánovací systém, protože všechny tyto činnosti silně závisí na spolehlivých institucionálních údajích.
- Výstupy výzkumu – jmenovitě vědecké publikace – hrají malou úlohu protože je neobyčejně těžké navrhnout rozumný systém, který by měřil spravedlivě různým oborům. Typičtější - a jednodušší - indikátor používaný k hodnocení kvality výzkumu je **externí podpora** (ale rozlišujeme mezi granty a smluvním výzkumem).
- Všechny země, na které jsme se podrobně dívali, přijímají skutečnost, že výzkum (a výuka) v **některých disciplínách je dražší** než v jiných. Důvody jsou nabíledni: některé obory používají drahá zařízení, zatímco jiné vystačí s „tužkou a papírem“. UK a Finsko soustředily údaje o cenách v různých oborech a seřadily je do skupin podle cenové náročnosti. Tyto údaje ovlivňují rozdělování rozpočtu. V České republice se získané body konvertují přímo na peníze, bez ohledu na specifitu oborů.
- Jak ukazuje UK RAE, výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu mají **dalekosáhlé dopady** na výzkum samotný a na výchovný systém jako celek, na způsob jakým se výzkum provádí, na kulturu výzkumu a na strukturu moci ve výzkumném systému. Ty jsou jak pozitivní, tak negativní. Ve Finsku předpisový rozpočet jasně zvýšil účinnost systému vyššího vzdělávání. Řízení podle výsledků přineslo vysokým školám hodně autonomie v jejich každodenních činnostech. V každém případě to trvá roky nežli se dají dopady nového systému podpory pochopit, natož ohodnotit. Je tedy třeba trpělivosti k překonání pokušení zasahovat do systému předčasně. Kupříkladu rakouský předpisový rozpočet platí na dvě plná období a může být změněn pro třetí, ale na základě hodnocení předešlých.
- Jakýkoli systém k přidělování institucionální podpory musí obsahovat **prvek pohledu do budoucnosti**, aby dovolovat institucím přichystat si svoji kapacitu dopředu či odvážit se do nových výzkumných směrů. Jak ukazují konkrétní studie, toto lze zajistit pomocí výkonnostních kontraktů. Pohledy do budoucnosti mohou také být obsaženy v předpisovém rozpočtu. Nic takového (opět) není součástí současné české Metodiky hodnocení.
- Podobně, jakýkoli systém pro rozdělování institucionální podpory si musí ponechat manévrovací prostor pro **politické priority**. V UK prohlásila vláda za prioritu obory přírodních věd, techniku, inženýrství a matematiku (STEM). Pro priority je ponechán prostor i ve Finsku, ale není tomu tak v České republice díky Metodice hodnocení. Naopak, jak ukázala simulace, Metodika hodnocení 2010 vedla k výsledkům, které se rozcházely s výzkumnými prioritami v České republice (viz 2.2.4).
- Výkonově podmíněný systém podpory výzkumu (předpis) má tendenci v průběhu času se **komplikovat**. Existuje pro to několik důvodů, v neposlední řadě skutečnost, že do předpisu se vkládají politická omezení a korekční faktory. V holandském případě je předpis pro podporu v podstatě neprůhledný pro kohokoli, kdo není expert v systémech podpory pro vysoké školy. Ve Finsku ztratil předpis svoji pobídkovou úlohu zásluhou své komplikovanosti, takže vysoké školy mu přestaly rozumět. Naše pozorování potvrzuje, že i český předpis pro udílení podpory se zkomplikoval. Komplikovanost je reálné nebezpečí, které by se nemělo podceňovat. Naopak, každý nový předpis pro rozdělování podpory musí být jednoduchý, aby vysílal jasný signál!

4.6.3 Kritické problémy křížící cestu

Na základě různých analýz, které jsme provedli, jsme identifikovali řadu kritických problémů, které platí pro obě role Metodiky hodnocení a vzdor úsilí diferencovat systém a rozpracovat ho do detailů zůstávají nezměněny, od 2004 do současnosti:

- Různé typy institucí, jejich různá poslání, úlohy, činnosti a jejich situace pokud jde o stav podpory jsou posuzovány podle stejných kritérií přesto, že jde o velmi heterogenní skupinu.
- Rozdíly mezi vědními obory nejsou náležitě vzaty v potaz:
 - Stejně typy výsledků nejsou stejně důležité pro různé obory a pro různé způsoby provádění výzkumu
 - Naděje na úspěch v daném systému nejsou stejné, protože ne všechny typy výsledků se dají získat ve všech vědních oborech, zvlášť vysoce hodnocené patenty
 - Vědní obory se liší svojí publikační kulturou a zvyklostmi, jak pokud jde o typ publikace, tak i o frekvenci
- Výlučný důraz na počítatelné výsledky výzkumu v rozšířeném oportunistickém chování, kdy výzkumníci jsou vybízeni produkovat „falešné“ výsledky, případně výsledky nerelevantní nebo mající podřadnou kvalitu
- Metodika hodnocení neuvažuje vstupní faktory, tedy různé startovací pozice institucí nejsou vzaty v potaz.

4.7 Česká případová studie I: Vnitřní hodnocení v rámci Akademie věd

4.7.1 Úvod

Rozhodnutí České vlády o hodnocení výzkumu a jeho výsledků, kterým se zahájilo hodnocení výzkumu v České republice, bylo napsáno hlavně proto, že bylo třeba nějakého ex-post hodnocení v zemi. Tato potřeba se týkala výzkumných ústavů stejně jako výzkumných programů a projektů. Zatímco hodnocení programů a projektů – zahrnující jak kvalitativní, tak kvantitativní hodnocení – bylo podle všeho součástí politiky agentur poskytujících podporu, hodnocení výzkumných ústavů dostalo čistě kvantitativní charakter zásluhou Metodiky hodnocení 2009 a 2010.⁸¹ Kromě toho Metodika hodnocení byla primárně napojena na rozdělování institucionální podpory, kdežto hodnocení výzkumu v jiných zemích je explicitně určeno ke zlepšení kvality, strategie a řízení výzkumných skupin a ústavů.

Metodika hodnocení dává ústavům volnost vyvinout si svůj interní hodnotící systém. Zkoušeli jsme najít příklady hodnocení výzkumu v různých typech výzkumných ústavů v České republice, ale našli jsme jedinou tradici v hodnocení, která funguje v Akademii věd a jejíž kořeny sahají do začínajících 90. let. Vysoké školy ani střediska aplikovaného výzkumu nejsou navyklé na jiné hodnocení výzkumu nežli podle kvantitativní Metodiky hodnocení. Jenže Metodika hodnocení není hodnotící nástroj v pravém smyslu slova protože jediné, co dělá, je sčítání výzkumných výstupů – a hodnocení výzkumu je víc než pouhé sčítání výzkumných výstupů. Z toho plyne, že hodnocení výzkumu není nedílnou součástí výzkumné kultury v České republice

V souhlasu s politikou v jiných evropských zemích by bylo radno učinit hodnocení výzkumu součástí vědecké kultury i v České republice, aby se zlepšila kvalita výzkumu. Jenže mezinárodní zkušenosti nás poučily, že kultura hodnocení a praxe hodnocení potřebují čas, aby se vyvinuly. Jelikož zkušenosti s hodnocením v Akademii věd by se možná daly vzít jako první krok ve výstavbě hodnotící způsobilosti, tato kapitola popisuje a analyzuje způsob, jakým se hodnocení v Akademii věd vyvíjelo. Tato

⁸¹

Česká verze Metodiky viz <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=18748>

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

konkrétní studie začne historií hodnocení v Akademii věd a podá přehled současné praxe a způsobů, jak hodnocení v Akademii věd může posloužit coby první krok k ustavení a zažití hodnocení výzkumu v České republice.

4.7.2 Historie hodnocení výzkumu v Akademii věd

Počínaje rokem 1993 Akademie věd prováděla hodnocení každých 4-5 let. I když to bylo inspirováno mezinárodní praxí, způsoby, jakými se hodnocení provádělo, se měnily v průběhu let.

4.7.2.1 Hodnocení v r.1993

Hodnocení v Akademii věd České republiky (AV ČR) má svůj počátek v r.1993, kdy dolní komora parlamentu významně snížila rozpočet pro AV ČR.⁸² To znamenalo, že ne všechny ústavy AV ČR budou moci být podporovány a tak AV ČR zorganizovala hodnocení svých ústavů. Cílem tohoto hodnocení bylo dosažení verdiktu o osudu ústavů: Mohou tyto ústavy i nadále být součástí systému AV ČR nebo mají být zrušeny? Hodnocení prováděly tři ad hoc komise expertů z Akademie (vnitřní) a z českých vysokých škol (externí), které se věnovaly různým součástem Akademie:

- Matematika, fyzika a vědy o zemi
- Vědy o živé přírodě a chemické vědy
- Humanity a společenské vědy

Tehdy nebyli přizváni zahraniční experti a neexistovaly žádné databáze, v nichž by se daly konzultovat výzkumné výsledky. Závěrečný výrok byl založen na osobních vědomostech o vědeckých činnostech a o vědecké kvalitě a produktivitě daného ústavu. Jako výsledek těchto hodnocení bylo zrušeno 26 ústavů a počet zaměstnanců se snížil zhruba o polovinu, tedy na asi 6000. Přesto se uvádí, že bez ohledu na tuto podstatnou redukci, v období, které po ní následovalo, publikační činnost v AV ČR vzrostla.

4.7.2.2 Hodnocení v r.1995

V roce 1995 proběhlo další kolo hodnocení v AV ČR. Tentokrát nebyl žádný externí důvod pro hodnocení, ale AV ČR chtěla zvýšit kvalitu a produktivitu svých ústavů. Inspirována mezinárodními hodnotícími postupy, Akademie ustavila svůj vlastní hodnotící orgán, který se skládal z národních a zahraničních expertů (v poměru 1/3 ku 2/3). Hodnocení vycházelo z detailních strukturovaných sebe-hodnocení sestavených každým ústavem a z bibliometrické informace. Navíc proběhly návštěvy pracovišť a prezentace pracovních skupin a ústavy se mohly vyjádřit ke zprávě panelu expertů. Třebaže výsledkem hodnocení byla opět volba mezi ponecháním a zrušením ústavů, všechny hodnocené ústavy zůstaly součástí AV ČR. Rady zahraničních expertů byly pokládány za velmi cenné a byl zřízen kontrolní systém, aby monitoroval, jak nalezené slabiny byly napraveny.

4.7.2.3 Hodnocení v r.1999

Další kolo hodnocení se uskutečnilo v r.1999. Hodnocení prováděly tři komise, pro každou součást AV ČR jedna a opět byly složeny z interních a externích expertů, v poměru 1/3 ku 2/3. Externí hodnotitelé byli většinou čtyři, z nichž dva nebo tři byli ze zahraničí. Ústavy předložily detailní strukturované sebe-hodnotící zprávy, v nichž shrnuly výzkumné výsledky za období 1995-1999 a prezentovaly výzkumnou strategii na období 1999-2003. Opět se uskutečnily návštěvy pracovišť. Byla použita následující hodnotící kritéria:

- Publikační aktivita a analýza indikátorů

⁸² Informace o praxi hodnocení v AV ČR pochází z dokumentů o tomto hodnocení, které jsou k dispozici v AV ČR a z komunikace s osobou odpovědnou za současné hodnocení, Prof. Petrem Rábem

- Viditelnost a úroveň výzkumu (první použití výpočtu impaktových faktorů)
- Výzkumná strategie a výhled na zlepšování kvality
- Úspěšnost grantových přihlášek
- Politika lidských zdrojů (s důrazem na diplomové a Ph.D. studenty)
- Členství ve vědeckých společnostech
- Popularizace výsledků výzkumu

Výsledkem tohoto hodnocení bylo, že komise rozdělily ústavy do čtyř kategorií, kde poslední kategorie byla ekvivalentní dřívějšímu rozhodnutí „zrušit ústav“. Finální výrok panelů byl, spolu s vyjádřeními ústavů samotných, použit při rozhodování a rozpočtech v AV ČR. Promítlo se to do rozdílně vysokých institucionálních rozpočtů, konkrétně do přidání 11%, 7% nebo 4% k finálnímu rozpočtu hodnoceného ústavu, podle výsledků hodnocení.

4.7.2.4 Hodnocení v r.2004

V r.2004 nabídlo rozhodnutí o Metodice hodnocení legální podklad pro další hodnocení v AV ČR. Postup a důsledky byly přesně stejné jako v r.1999, s tím rozdílem, že sebe-hodnotící zprávy pokrývaly období 1999-2003 pokud šlo o výsledky výzkumu a období 2004-2011 pro výzkumné strategie. Kromě vnitřního hodnocení AV ČR proběhlo další hodnocení, provedené sedmi komisemi z Ministerstva školství. Tato dvě hodnocení vedla k rozdělení ústavů AV ČR do čtyř kategorií s implikacemi pro výši institucionální podpory. Opět rozpočet byl posílen za pomoci koeficientů. Vedle toho bylo sedm ústavů výrazně reorganizováno nebo zrušeno.

4.7.2.5 Hodnocení v r.2008

Kolo hodnocení, které proběhlo v r.2008, vycházelo z vládního rozhodnutí o hodnocení a z vnitřního rozhodnutí Akademické rady o kontrole kvality výzkumu v ústavech AV ČR. Avšak způsob, jakým proběhlo toto hodnocení, byl jiný nežli v minulých kolech. Nebyli externí posuzovatelé, ústavy nesepisovaly sebe-hodnotící zprávy a neproběhly návštěvy pracovišť. Namísto toho dostalo toto hodnocení silně kvantitativní prvek v podobě indikátorů kvality a produktivity založených na WoS a Scopus a detailního přehledu údajů o počtu pracovníků a úspěšnosti v žádání o granty. Statistika byla připravena AV ČR samotnou. Kromě toho byla provedena SWOT analýza ústavů, spojená s výběrem deseti nejlepších výzkumných výsledků za ústav a detailní přehled činností studentů. Tento materiál byl hodnocen panelem, který vydal konečné rozhodnutí o kvalitě výzkumné činnosti ústavu. Ústavy byly pak vyzvány, aby se vyjádřily k tomuto rozhodnutí. Toto hodnocení nemělo vliv na rozhodování o rozpočtu. Hodnocení celých ústavů namísto menších výzkumných jednotek shledalo jen minimální rozdíly v kvalitě mezi ústavu.

Postup hodnocení 2008 byl inspirován holandským hodnotícím protokolem, který například také zahrnuje SWOT analýzu. Budiž ale zmíněno, že zůstaly důležité rozdíly ve srovnání s holandským systémem. Holandský systém zve zahraniční experty a jeho součástí jsou návštěvy pracovišť a pečlivý rozbor výzkumných strategií.

4.7.3 Současné hodnocení výzkumu v AV ČR

Souběžně s touto studií probíhá další vnitřní hodnocení v AV ČR. Hodnocení 2010/2011 je založeno na vnitřním rozhodnutí Akademické rady o zvyšování kvality výzkumu v ústavech AV ČR a je vedeno snahou o nalezení nejslabších oblastí výzkumu v AV ČR. Také by mělo pomoci s vnitřním rozdělováním institucionální podpory poskytované AV ČR vládou, ve smyslu Metodiky hodnocení 2010.

Hodnocení pokrývá období 2005-2009 a postup výrazně připomíná poslední kolo hodnocení v r.2008. Bylo ustaveno devět komisí, včetně externích posuzovatelů, a byly

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

vypracovány směrnice, které specifikují, jaké podklady musejí ústavy předložit a obsahují kritéria hodnocení.

4.7.3.1 Hodnotící komise

Bylo vybráno devět komisí pro všechna oddělení AV ČR, tři na každé oddělení (Obr.26).

Obr.26 Hodnotící komise v současném hodnocení AV ČR

Oddělení matematiky, fyziky a věd o zemi
Sekce matematiky, fyziky a výpočetní techniky
Astronomický ústav AV ČR, v. v. i. Ústav informatiky AV ČR, v. v. i. Ústav teorie informace a automatizace AV ČR, v. v. i. Matematický ústav AV ČR, v. v. i. Fyzikální ústav AV ČR, v. v. i. Ústav jaderné fyziky AV ČR, v. v. i.
Sekce aplikované fyziky
Ústav pro hydrodynamiku AV ČR, v. v. i. Ústav fotoniky a elektroniky AV ČR, v. v. i. Ústav fyziky materiálů AV ČR, v. v. i. Ústav fyziky plazmatu AV ČR, v. v. i. Ústav přístrojové techniky AV ČR, v. v. i. Ústav teoretické a aplikované mechaniky AV ČR, v. v. i. Ústav termomechaniky AV ČR, v. v. i.
Sekce věd o zemi
Ústav fyziky atmosféry AV ČR, v. v. i. Geologický ústav AV ČR, v. v. i. Ústav geoniky AV ČR, v. v. i. Geofyzikální ústav AV ČR, v. v. i. Ústav struktury a mechaniky hornin AV ČR, v. v. i.
Oddělení věd o živé přírodě a chemických věd
Sekce chemických věd
Ústav analytické chemie AV ČR, v. v. i. Ústav chemických procesů AV ČR, v. v. i. Ústav anorganické chemie AV ČR, v. v. i. Ústav makromolekulární chemie AV ČR, v. v. i. Ústav organické chemie a biochemie AV ČR, v. v. i. Ústav fyzikální chemie J. Heyrovského AV ČR, v. v. i.
Sekce biologických a lékařských věd
Ústav živočišné fyziologie a genetiky AV ČR, v. v. i. Biofyzikální ústav AV ČR, v. v. i. Biotechnologický ústav AV ČR, v. v. i. Ústav experimentální botaniky AV ČR, v. v. i. Ústav experimentální medicíny AV ČR, v. v. i. Mikrobiologický ústav AV ČR, v. v. i. Ústav molekulární genetiky AV ČR, v. v. i. Fyziologický ústav AV ČR, v. v. i.
Sekce bio-ekologických věd
Biologické centrum AV ČR, v. v. i. Botanický ústav AV ČR, v. v. i. Centrum výzkumu globální změny AV ČR, v. v. i. Ústav biologie obratlovců AV ČR, v. v. i.
Oddělení humanitních a společenských věd
Sekce společenských a ekonomických věd

Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i. Psychologický ústav AV ČR, v. v. i. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Ústav státu a práva AV ČR, v. v. i. Knihovna AV ČR, v. v. i.
Sekce historických věd
Archeologický ústav AV ČR, Brno, v. v. i. Archeologický ústav AV ČR, Praha, v. v. i. Ústav dějin umění AV ČR, v. v. i. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, v. v. i. Historický ústav AV ČR, v. v. i. Masarykův ústav a Archiv AV ČR, v. v. i.
Sekce humanitních věd a filosofie
Ústav pro českou literaturu AV ČR, v. v. i. Etnologický ústav AV ČR, v. v. i. Filosofický ústav AV ČR, v. v. i. Slovanský ústav AV ČR, v. v. i. Ústav pro českou literaturu AV ČR, v. v. i. Orientální ústav AV ČR, v. v. i.

Komise neprovádějí hodnocení jen na úrovni ústavů, ale také na úrovni výzkumných skupin. Co je či není hodnocená jednotka nebylo vždycky jasné. Jednáními mezi hodnotícími komisemi a AV ČR bylo určeno, že existuje 406 výzkumných jednotek, které jsou posléze hodnoceny.

V úhrnu se devět komisí skládá z 62 členů panelů, kteří se účastní tohoto hodnocení. Šest z nich jsou interní členové a AV ČR a těm připadá organizační stránka hodnocení. Většina panelistů jsou externí kolegové z České republiky a kromě nich v hodnocení participuje devět zahraničních odborníků.

Výběr externích členů komisi byl založen na kombinaci tří zdrojů:

- Návrhy z ústavů SV ČR
- Návrhy z rady Akademie
- Pozvání hodnotitelům, kteří se zúčastnili předchozích kol a byli shledáni jako vhodní pro tuto činnost a kteří mají rozsáhlé vědomosti o výzkumu a inovacích v České republice.

Externí členové byli srozuměni, že budou hodnotit výzkumné jednotky blízké svým výzkumným oborům. Tyto podmínky ale nedovolily plné pokrytí a tak hodnocení některých jednotek se účastní jen jeden externista.

4.7.3.2 Podklady pro současné hodnocení

Ústavy a menší hodnocené jednotky byly požádány, aby připravily podklady pro hodnotící komise. Směrnice vydané k hodnocení specifikují obsah těchto materiálů, které se soustředí na pět hledisek:

- A) Kvalita a výsledky vědecké práce a aktuálnost tématu v relaci ke světovým trendům a jeho inovační potenciál. Hodnocení bude brát ohled na odezvu vědecké obce na tyto výsledky a na postavení hodnocené jednotky (ústavu, oddělení) v mezinárodních souvislostech.
- B) Význam a jmenovitý příspěvek ústavu/oddělení pro společnost, zahrnující společenské, kulturní či ekonomické potřeby České republiky, nebo ve vztahu k dlouhodobému udržování datových souborů či k plnění veřejných služeb apod.
- C) Účast ústavu/oddělení v mezinárodní spolupráci, včetně účasti v mezinárodních projektech, informačních sítích, při organizaci důležitých

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

konferencí apod. Výsledky mezinárodní spolupráce a jejich význam pro práci ústavu.

D) Lidské zdroje, materiál a organizační záležitosti v činnostech ústavu a naděje na další rozvoj, včetně:

- Rozdělení ústavu na oddělení, podíl oddělení na filosofii ústavu, hodnocení důležitosti a kvality oddělení se strany vedení ústavu;
- Organizace služebního postupu a hodnocení a mechanismus určování výzkumných priorit;
- Věkový struktura zaměstnanců, zvlášť s ohledem na kvalitu a výsledky vědecké práce těch pracovníků, kteří v ústavu mají dlouhodobou perspektivu;
- SWOT analýza ústavu a jeho oddělení prováděná vedením ústavu.

E) Další činnosti a další informace týkající se:

- Účasti v grantech a programových projektech České republiky – uveďte hlavně významné projekty vztahující se k vědecké filosofii ústavu;
- Výukové činnosti ústavu, výchovy Ph.D., „letních“ škol, přípravy učebnic apod.
- Účasti ve vědecké obci (členství v komisích majících vztah k vědeckým a výzkumným činnostem, v redakčních radách, komisích grantových agentur, ve vědeckých radách a další účast v administraci vědy a v popularizaci).

4.7.3.3 Hodnotící kritéria

Podle směrnic budou hodnotící komise hodnotit ústavy a jejich oddělení z těchto tří hledisek:

- Kvalita a počet výzkumných výsledků dosažených v ústavu/oddělení, inovační potenciál výsledků, odezva z vědecké obce (oblasti A,B, C).
- Postavení ústavu/oddělení v mezinárodním či národním kontextu v oboru (oblast C).
- Perspektiva ústavu/oddělení, důležitost oddělení pro vědeckou strategii celého ústavu, schůdnost výzkumného programu, kvalita a reputace vedoucích osobností v odděleních, potenciál pro účast v nových vědeckých tématech (oblast D).

4.7.3.4 Časový průběh hodnocení

Na začátku r.2010 ústavy předložily požadovanou dokumentaci. Pak byli vybráni experti a ústavy sestavily sebe-hodnotící zprávy. Začátkem roku 2011 se uskutečnily návštěvy pracovišť. Tento proces se uzavře finálním rozhodnutím se strany panelu a vyjádřením se strany ústavu, klasifikací a zařazením ústavů či jejich oddělení (výzkumných jednotek) do jedné z pěti kategorií sahajících od vynikajících po neuspokojivé. Očekává se, že výsledky hodnocení budou k dispozici v březnu/dubnu 2011.

V tuto chvíli probíhají diskuze o způsobech, jakými hodnocení výzkumu promluví do rozpočtu ústavů. Konečné výsledky této diskuze sice ještě nejsou známy, ale cílem je, aby hodnocení bylo zahrnuto do profilu všech ústavů pokud jde o jejich kvalitu a budoucí perspektivy. Rozpočet od roku 2012 dál má podle současných pohledů mít tři složky:

- Odměnu pro nadstandardní a standardní skupiny a snížení pro skupiny podstandardní.

- Základní příspěvek k provozním nákladům ústavů.
- Programově orientovaný rozpočet pro široké oblasti, jako např. informační a komunikační věda a technika; zdroje energie a energetická účinnost; nanovědy, nové materiály a technologie; biomedicína a kvalita života; biodiverzita, biozdroje a ekologie; klimatické změny, rizika a příroda; astronomie, kosmický výzkum a technologie; kulturní a historické dědictví a národní identita, člověk a společnost.

Ale diskuze ještě probíhají a tento návrh rozpočtu se může změnit.

4.7.4 Poučení vyvozené z hodnocení v AV ČR

Z historie hodnocení výzkumu a ze současného stavu věcí vyplývá, že AV ČR má v hodnocení výzkumu již dlouhou tradici. Kromě toho, hodnocení v AV ČR bylo často – byť ne vždycky – v souladu s mezinárodní praxí tím, že spojovalo prvky kvantitativní (např. bibliometrické údaje) s kvalitativními (kolegiální posuzování), aby dospělo k závěru o kvalitě výzkumu a o cestách, kterými se ústavy mohou vylepšit. Pokud jde o poučení, kterým AV ČR prošla, je to rozhodně inspirující příklad.

Během panelových hodnocení výzkumných ústavů, které byly součástí tohoto mezinárodního auditu, vyšlo také najevo, že výzkumné skupiny a ústavy AV ČR byly obeznámeny s hodnocením výzkumu: Sestavovaly sebe-hodnotící zprávy, absolvovaly návštěvy na pracovištích, během nichž skupina/ústav byl(a) představen(a) mezinárodním kolegům, participovaly v diskusi týkající se síly, slabin, příležitostí a hrozeb pro skupinu/ústav.

Nicméně chceme zdůraznit, že hodnocení v AV ČR nejsou dokonalá a že je prostor k jejich vylepšení, například pokud jde o nezávislý výběr kolegů, počet účastníků se zahraničních kolegů, výběr přiměřených jednotek k hodnocení apod. Doporučujeme ale poučit se ze zkušeností, které AV ČR v souvislosti s hodnocením výzkumu udělala, spojit je s mezinárodními zkušenostmi a navrhnout hodnotící systém pro celý český výzkumný systém, který bude spojovat kvantitativní a kvalitativní informace s mezinárodním kolegiálním posuzováním a návštěvami pracovišť.

Pozitivní poučení, která jsme z hodnotící praxe v AV ČR vyvodili a která doporučujeme:

- Široká definice kvality výzkumu: Hodnocení se nedívají jediné na výzkumné výstupy jako to činí Metodika hodnocení. Kromě zkoumání kvality výzkumu v užším smyslu slova, hodnocení v Akademii také zahrnuje řízení výzkumu, výzkumnou strategii, výzkumná zařízení, výchovu Ph.D. a společenskou relevantnost výzkumu.
- Kvalifikace posuzovatelů: Při hodnoceních v AV ČR bylo oříškem jak srovnat velmi široký rozsah činností v ústavech a odborností přizvaných posuzovatelů. Sesazovat zkušenosti výzkumných skupin s odborností hodnotitelů je skutečně komplikované. Na jedné straně je důležité, aby výzkumné skupiny či ústavy byly posuzovány hodnotiteli, kteří mají odbornou zkušenost k hodnocení kvality výzkumu prováděného takovou jednotkou. Na druhou stranu, je-li celkem 406 výzkumných jednotek, které je třeba zhodnotit (což je momentální situace v probíhajícím kole hodnocení v AV ČR), pak je jasné, že není možné mít jednoho experta (či několik) na celé toto spektrum. Proto AV ČR sestavila komise na pokrytí různých částí ústavů. Je to dobrý první krok, jak dospět k přiměřeným hodnotícím komisím, ale je třeba, aby tyto komise byly složeny z hodnotitelů s potřebnou odborností. Z tohoto důvodu navrhuje druhý krok, kterým lze zajistit, aby na každý ústav byl jeden posuzovatel s odborností na tematiku, kterou ústav pokrývá, který ale také bude schopen spravedlivě posoudit kvalitu výzkumu daného ústavu. Dodejme, že je důležité si uvědomit, že dobré hodnocení výzkumu *nemusí* pocházet pouze od posuzovatelů, jejichž odbornost přesně odpovídá odbornosti hodnocené jednotky. Jelikož se hodnocení netýká pouze kvality výzkumu, ale také fungování výzkumných skupin, výzkumné strategie, politiky lidských zdrojů apod., posuzovatelé s odbornou zkušeností z podobného oboru

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

mohou dokonale přispět k dobrému hodnocení. V případě, kdy si určitá hodnotící komise myslí, že se jí nedostává odbornosti k posuzování kvality výzkumu některé pod-jednotky v ústavu, její členové mohou a měli by využít svých konexí k nalezení člověka, který jim může poreferovat o kvalitě výzkumu, o který jde.

- Účast zahraničních expertů: Jejich zahrnutí v hodnoceních se jeví jako krok správným směrem jak českým odborníkům, tak i z pohledu mezinárodních zvyklostí. Přesto doporučujeme, aby se podíl zahraničních kolegů zvýšil a aby se organizátoři snažili získat posuzovatele nejen ze zemí blízkých České republice, ale také další, zastupující širší mezinárodní obec. Další okolnost je, že výběrem zahraničních účastníků by měla být pověřena externí a nezávislá strana.
- SWOT analýzy: Podle holandské praxe s hodnocením zavádí AV ČR ve svých hodnoceních analýzu silných a slabých stránek výzkumných ústavů plus příležitostí a hrozeb. Tato analýza dává hodnotitelům dobrý náhled do situace ústavu, ale také pomáhá ústavům samotným přemýšlet důkladně o stavu věcí.
- Výzkumná strategie: Zahrnovat strategii výzkumu nebývalo součástí hodnocení v AV ČR. Avšak zahrnovat strategii do hodnocení je radno, jelikož podněcuje ústav k přemýšlení o budoucnosti svého výzkumu a může dostat další cenné nápady od zahraničních expertů.
- Řízení lidských zdrojů: Hodnotící dokumenty v AV ČR také věnují pozornost kvalitě personálu a praktické politice lidských zdrojů na ústavech. Je například důraz na MA a Ph.D. studenty a také na klíčový vědecký personál. Poněvadž lidské zdroje jsou klíčová složka výzkumu, důraz na profily osobností a na řízení lidských zdrojů je velice důležitý. Je ale třeba zahrnovat veškerý personál, včetně technického a administrativního.
- Cyklus hodnocení: Bylo dokladem rozmyšleného počínání, že hodnocení z r.1995 v AV ČR bylo následováno dalším kolem hodnocení a že hodnocení se stalo pravidelnou praxí. Přesto hodnocení v AV ČR probíhají častěji nežli je obvyklé v zahraničí. Hodnocení jednou za 5-6 let by mělo stačit. Také by to poskytlo ústavům dostatek času na minulé hodnocení reagovat.
- Zlepšete, zreorganizujte nebo zrušte slabé ústavy: Po hodnoceních z r.1995 Akademie věd nastavila kontrolní systém k monitorování, jak se rozpoznané slabiny v ústavech napravovaly. Podobně s touto dobrou zkušeností navrhujeme, aby se hodnocení používalo jako základ pro rozpoznání slabších ústavů v České republice a aby se podle okolností rozhodlo, zdali se mohou zlepšit, zreorganizovat, či zdali se v některých případech mají zrušit. Je ale důležité uvědomit si, že některé ústavy jsou pro český výzkumný systém vitálně důležité – protože jejich úloha je nutná (např. meteorologie) nebo proto, že jsou unikátní (např. česká literatura nebo jazyk český) – a měly by zůstat součástí zdravé národní vědecké kultury.

4.8 Česká případová studie II: Výkonnostní kontrakty v operačním programu Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI)

Zvolili jsme operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI), protože ukazuje způsob, jak přidělovat institucionální podporu, který je v České republice nový. OP VaVpI je kompetitivní program s omezeným trváním a se specifickým cílem vytváření nových struktur. Tím se liší od „normálního“ institucionálního financování. Z druhé strany, důkladné hodnocení všech návrhů a kontraktní jednání s těmi, kteří byli vybráni k udělení podpory, odhalilo řadu problémů, které jsou velmi důležité pro řízení a finanční podporu všech veřejně podporovaných výzkumných organizací v České republice.

4.8.1 OP VaVpI v číslech

- Trvání: 2007-2013, uvedení do provozu do r.2015
- Celkový rozpočet: 2,436,095,160 EUR
- Prioritní osa 1: 806,347,498 EUR, Prioritní osa 2: 806,347,498 EUR
- Zdroje prostředků: 85% Evropská komise, 15% národní veřejný sektor
- Objekty financování: Centra excelence (Prioritní osa 1) a Regionální výzkumná centra (Prioritní osa 2)
- Počet přihlášek: 111 (15 PO1 + 96 PO2)
- Počet projektů přijmutých k financování: 43 (8 PO1 + 35 PO2)

4.8.2 Pozadí OP VaVpI

Vstupem do EU se Česká republika přičlenila ke členským zemím, které dostávají finanční podporu ze strukturálních fondů EU. Na období 2007-2013 mají všechny oblasti České republiky (kromě hlavního města Prahy) nárok na podporu pod cílem „Konvergence“. V souladu s cíli Evropské regionální politiky, priority České republiky jsou zesílení kompetitivnosti státu a podpora orientaci směrem na vědomostní ekonomii.

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI)⁸³ je jeden z důležitých operačních programů v České republice. Spolu s operačními programy „Podnikání a inovace“ a „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“, představuje OP VaVpI vzájemně propojený systém zásahů, který si klade za cíl zajistit dlouhodobě udržitelnou kompetitivnost české ekonomie a cílových oblastí v rámci cílů „Konvergence“

Specifikace OP VaVpI je založena na rigorózní SWOT analýze českého výzkumného a inovačního systému a je zakotvena v řadě národních strategií, jmenovitě v „Plánu národního rozvoje České republiky 2007-2013“, v „Národním strategickém referenčním rámci“, v „Národním programu reformy v České republice“, ve „Strategii ekonomického růstu České republiky“, v „Národní inovační politice České republiky na léta 2005-2010“ a v „Národní politice výzkumu a vývoje České republiky na léta 2004-2008“.

4.8.3 Cíle OP VaVpI

Globální cíl OP VaVpI je posílit potenciál České republiky v oblasti výzkumu, vývoje a inovací, který přispěje k ekonomickému růstu, soupeřivosti a k tvorbě vysoce kvalifikovaných pracovních příležitostí. OP VaVpI si vybral dvoupilířovou strategii pro podporu V&V:

⁸³ Česká republika, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Operační program Výzkum a vývoj pro inovace, Praha, 24. července 2008

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

- **Centra excellence:** Poměrně omezený počet vysoce kvalitních mezioborových výzkumných center. Mají využít a posílit potenciál existujících vysoce-kvalitních výzkumných skupin, nichž se mají stát mezinárodně viditelní výzkumní partneři. Centra excellence mají přispět podstatným způsobem k vytváření nových vědomostí, k výchově (mladých) výzkumníků a k podpoře špičkové vědy a techniky v daném oboru. Důraz je jasně mezinárodní a centra excellence musí být nasměrována na mezinárodní výzkumnou obec.
- **Regionální centra V&V:** Velký počet oborově specifických, aplikačně orientovaných a poptávkou podporovaných výzkumných institucí, které již mají (nebo mají potenciál vyvinout) silná partnerství s aplikačním sektorem. Jejich příspěvek se očekává hlavně ve vytváření síťových propojení a v těsné spolupráci s uživateli jejich výsledků, jak prostřednictvím smluvního výzkumu a zásluhou poskytování služeb uspokojujících poptávku aplikačního sektoru, tak i výchovou pracovníků pro vysoce kvalifikovaná místa ve V&V.

Klíčovým rysem jak Center excellence, tak Regionálních center V&V je důraz na výkonnost. Řídící orgán dojedná výkonnostní kontrakt na individuálním základě s každým z těchto center, který posléze bude sloužit jako základna pro strategickou orientaci a operační činnosti každého centra. Výkonnostní kontrakty budou obsahovat závazné cíle, kterých centra mají dosáhnout. Kontrakty se dojednávají individuálně a budou brát zřetel na různé výzkumné profily a skupiny uživatelů k nim vztažených. V zásadě je výkonnostní kontrakt založen na příslibu budoucí výkonnosti, která musí být podložena (i) důvěryhodnými minulými výsledky klíčových osobností mezi personálem a (ii) systémem správného řízení a managementu. Orientace na výkonnost je zabudována do výzkumného programu a také do řízení každého individuálního centra. Tento nový rys, výkonnostní kontrakt, má klíčový význam pro celkovou strategickou orientaci a pro řízení výzkumných činností podporovaných prostřednictvím OP VaVpI a představuje zcela nový a progresivní způsob provádění české výzkumné politiky.

4.8.4 Rozhodování o přidělení podpory projektům v OP VaVpI

V tradičním způsobu podpory výzkumu převládají dvě kritéria: (i) Kvalita výzkumného programu a (ii) kvalifikace personálu. Protože objektem podpory v OP VaVpI jsou vysoce autonomní výzkumné organizace, rozhodování o udělení podpory musejí odrážet širší spektrum kritérií: nejen kvalitu výzkumného programu a kvalifikaci osobností mezi personálem, ale také aplikační potenciál a přitažlivost pro uživatele, model řízení a managementu, politiku lidských zdrojů, rozpočet a podporu a v neposlední řadě kritéria odrážející hlediska environmentální, prostorová a politiky soudržnosti.

Proto ten, kdo přijímá rozhodnutí, bude muset být zdatný v řadě značně heterogenních oblastí – což se přirozeně jen vzácně snoubí v jednom člověku. K překonání tohoto zádrhly, byl rozhodovací proces transformován na proces postupných kontrol, rozvah, vyjednávání a rozhodnutí, které zahrnují různé účastníky s různou odborností v různých krocích.

Novinka 1: Proces kombinovaného hodnocení a vyjednávání. Hodnocení žádostí o podporu je hlavně opřeno o vědomosti a zkušenosti kolegů. Současně s tím je dostupnost odborného stanoviska omezená dostupností expertů, kteří nebývají ochotni trávit v zahraničí déle než několik dní. U vědomí takovýchto omezení, byla navržena sekvence několika zřetelných a zčásti se překrývajících kroků:

1. Předložení návrhu
2. Formální posouzení a posouzení nároku
3. Expertní hodnocení
 - Hodnocení konstrukce a technických aspektů

- Hodnocení aplikačního potenciálu včetně spolupráce a finanční udržitelnosti
 - Panel pro aplikace
 - Hodnocení mezinárodními experty
 - Mezinárodní panel
 - Výběr pro vyjednávání
4. Specifikace výkonnostních parametrů („negotiation“)
 5. Rozhodnutí o podpoře

Hlavní důraz v tomto procesu je na hodnocení a na vyjednávání. Hodnotící část je složena ze série kroků vyžadujících různý typ odbornosti a tedy různý typ expertů. Po překonání posouzení formálního nároku, hodnocení je založeno na dvou pilířích:

- Hodnocení aplikačního potenciálu bylo starostí českých expertů, hlavně z oblasti průmyslu a dalších aplikačních sfér, a expertů na přenos technologií, financování V&V a management V&V. Jejich úloha je posoudit aplikační potenciál v rámci českého průmyslu a v dalších aplikačních oblastech.
- Hodnocení kvality návrhu, zejména kvality výzkumných programů a klíčového personálu, specifikace uživatelů a jejich porozumění, rozvoj lidských zdrojů, management a udržitelnost rozpočtu a financí. Tito experti ze zahraničí jsou odborníky ve svých výzkumných specializacích a mají zkušenosti s řízením výzkumných programů nebo ústavů.

Novinka v systému podpory je vyjednávání výkonnostních kontraktů. Zasluhou rozsahu a složitosti projektů asi sotva který návrh bude splňovat příslušná kritéria dostatečně. Vždycky bude prostor pro zlepšování, zvláště v oblastech, kde akademičtí výzkumníci mají svůj slepý bod: při orientaci svých výzkumných aktivit na pečlivě vybrané skupiny uživatelů na jedné straně a řízení, management a rozvoj lidských zdrojů na druhé. Současně se ale také ukázalo jako důležité směřovat pozornost klíčového personálu, tedy ředitelů center a managerů výzkumných programů, na říditelné výstupy spíše nežli na nekontrolovatelné dopady. To jim ulehčí pocit odpovědnosti za prosperitu většího systému a vytvoří vysokou úroveň nasazení pro a odpovědnosti za výstupy. Podle toho může jednání o typu a objemu výstupů jako jsou publikace, patenty, příjem z výzkumných kontraktů či grantů okamžitě vyústit do zvýšeného (finálního) výkonu. Současně přístup případ-od-případu, uplatněný ve vyjednáváních dovoluje cíle výstupů „ušít na míru“ podle odůvodněných specifických rysů každého výzkumného pole.

Novinka 2: Omezený počet hodnotících kritérií. Selský rozum napoví, že hodnocení složitých systémů vyžaduje složitou sadu kritérií. To je rozhodně pravda. Bohužel v praxi to vyúští do dlouhého soupisu hodnotících kritérií, který zapříčiňuje řadu vážných problémů: Čím víc kritérií, tím obtížnější je pro hodnotitele udržet si nadhled; čím víc kritérií, tím vyšší náchylnost hodnotitelů k odměňování prostředních přihlášek, poněvadž ty zpravidla splňují kritéria „jakž-takž“ („průměr vyšve nejlepší“); čím víc kritérií, tím vyšší sklon ke shrnování jednotlivých skóre statistickými technikami nežli za pomoci souhlasu. K překonání těchto metodických problémů byla použita značně jednoduchá, ale všezahrnující sada hodnotících kritérií:

1. Kvalita navrhovaného výzkumného programu
2. Kvalifikace klíčových osob či skupin
3. Porozumění uživatelům a jejich specifikace
4. Management a řízení
5. Politika lidských zdrojů
6. Rozpočet a finanční udržitelnost

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Těmito kritérii se řídil celý proces: Navrhovatelé museli odpovědět (se zdůvodněním) na tyto otázky ve svých přihláškách; hodnotitelé museli ocenit návrhy podle uvedených kritérií a podat komentář ke každému. Jednání s centry vybranými k podpoře měly podobnou strukturu. Kudrzení stejného přístupu bylo položeno méně než deset „úvodních otázek“ ke každé kapitole a s tím souhlasili všichni zúčastnění. Jak navrhovatelé, tak hodnotitelé měli prostor k odpovídání na tyto otázky, které dovoľovaly nejlépe „podat celou historii“. Takový přístup povzbuzoval žadatele k sepsání přesvědčivého kontextu, složeného ze šesti kapitol a na posuzovatelích bylo rozhodnout, jestli prezentace byla přesvědčivá. Jistě, obě strany musely použít ve velké míře čísla, skutečnosti, opěrné údaje, kvantifikace apod. aby vyargumentovaly svoji pozici.

4.8.5 Vyjednávání o výkonnostních kontraktech a určování výkonnosti projektů

Jedna z nejnápadnějších zkušeností udělaných při přijímání rozhodnutí o podpoře byla, že skoro žádný z návrhů nebyl přijmut bez dalších úprav. Uvážíme-li, že projekty, které mají být podporovány v rámci OP VaVpI, nejsou jen (velké) výzkumné projekty, ale plnohodnotná výzkumná centra s velikostí kolísající mezi 50 a 1000 pracovníků, je jasné, že další zlepšení tu či striktní podmínky onde musely být spíš pravidlem než výjimkou. Tak se stalo, že projekty přijmuté k podpoře národními i mezinárodními panely musely ještě projít významnými úpravami v jednotlivých hlediscích.

Zatímco hodnotitelé jsou schopni dobře posoudit kritické problémy a naznačit, co a kterým směrem změnit, nejsou schopni určit detaily změn, hlavně ze dvou důvodů. Jeden je z poznávací oblasti: Složitost návrhů a důležitost kontextu tváří vtvář omezeným okolnostem (čas, informace) nedovoluje hloubkovou analýzu a určování úprav v rámci panelové schůze. Další důvod je víc psychologický: Vyšlo najevo, že míra souhlasu navrhovatelů s finálním výkonnostním kontraktem je vyšší, jestliže navrhovatelé sami jsou vybiďnuti, aby navrhovali úpravy a jednali o nich než když mají reagovat na návrhy se strany komise. Není nutné, aby jednací výbor určoval typ a míru změn dopředu, ale je určité vstřícné když proběhne efektivní jednání.

4.8.6 Zkušenosti a pozorování týkající se procesu hodnocení a vyjednávání jako zrcadlo „stavu věcí“ ve většině českého výzkumného systému

V průběhu hodnocení a při kontraktčních jednáních jsme učinili řadu opakujících se pozorování o návrzích, jdoucích napříč přihláškami ze všech typů organizací a oborů. V panelových posuzováních výzkumných ústavů, která proběhla během této studie, jsme shledali mnoho stejných dominantních rysů (a závad). Tudíž následující shrnutí vypovídá o některých důležitých problémech českého veřejného výzkumného systému.

- **Malá soustředěnost individuálních výzkumných programů a nedostatek koherentnosti mezi nimi.** Mnoho návrhů v sobě spojovalo (i) příliš mnoho (ii) slabě propojených a (iii) nevalně zaostřených výzkumných projektů a programů. Proto byl vznesen požadavek na úpravy, aby vznikl kompaktnější výzkumný profil. Protože složení výzkumných programů jsou do značné míry dílem kontextu, ani hodnotitelé, ani jednací komise nebyli v pozici učinit konkrétní návrhy, jak změnit směr výzkumné agendy. Jediná cesta byla žádat po navrhovatelích, aby podali upravený návrh a diskutovat a jednat o upravené verzi. Výzkumné skupiny / organizace s koherentnější výzkumnou agendou byly odměněny, jestliže si definovaly preferované podmínky pro výměnu a spolupráci a tedy i pro poučení a vyšší produktivitu v budoucnosti.
- **Převaha soustředění na stranu nabídky tváří vtvář slabému chápání zacílených skupin.** Cílové (zákaznické, odběratelské) skupiny jsou často špatně definované, nebo ještě častěji, chybí způsob přístupu k nim (či interakce s nimi); přitom cílové skupiny mohou kolísat mezi mezinárodní vědeckou obcí a sdružením místních zemědělců, v závislosti na výzkumném tématu. Taková nekoherentnost ve výzkumném programu silně naznačuje dominantní přemýšlení se strany

nabídky při plánování výzkumných činností. Výzkumné skupiny, které jsou jasné orientovány na skupiny „svých“ uživatelů jsou - za všech ostatních podmínek stejných – nepochybně v lepší pozici dosáhnout vyšší úrovně výkonnosti. Opět, navrhovatelé sami museli navrhnout modifikace, které byly posléze projednány z komisí pro vyjednávání.

- **Příliš komplikované modely managementu a řízení.** Převládají dvě pozorování: (i) Podceňování úlohy a moci managementu a řízení a (ii) příliš komplikované a nevýkonné manažerské systémy. Podceňování síly dobře fungujícího systému managementu vede k riziku, že budou přehlédnuty příležitosti. Nejčastější typ špatných modelů managementu je nevyjasněné oddělování výkonné, dozorčí a poradenské funkce, za které se platí omezováním rozsahu akcí. V těchto konkrétních případech pocházely návrhy na zlepšení od vyjednávací komise a nejčastěji směřovaly k striktnímu oddělování těchto funkcí a k ztížení těchto útvarů, typicky zvyšováním pravomocí špiček ve vedení. Všimli jsme si, že mnoho navrhovatelů chápe management jako další administrativní břemeno a podceňuje kritickou úlohu managementu a řízení jako podpůrný rámec výzkumu: „Management je rozdíl, který znamená rozdíl!“ Takže – jednání dokáže přivodit změnu v pohledu lidí a zvýšit dlouhodobou výkonnost výzkumné instituce.
- **Nedostatečně vyvinutá politika lidských zdrojů.** Mnoho výzkumníků, zvláště akademických, má značně defenzivní postoj k politice lidských zdrojů. Spíše na ni pohlížejí jako na obtížné administrativní břímě. I tady prospěch povstávající z explicitní náborové politiky, z politiky osobního růstu, politiky mobility, nemluvě o rozmyšlené rodově emancipované politice, není chápán jako zdroj zisků ve výkonnosti nebo jako uspokojení z práce. Obzvláště chybí dohled nad systematickým rozvojem mladých výzkumníků. Nedomyšlená politika lidských zdrojů je často indikátorem nedostatečného dlouhodobého myšlení.
- **Špatně soustředěné nebo slabě propojené výzkumné programy.** Ti uchazeči, kteří měli nedostatek soustředěnosti nebo koherentnosti ve svých výzkumných programech, se museli smířit s výrazným snížením, nejčastěji pokud šlo o investice do nákladných zařízení. Stejně tak ty investice, které neměly přesvědčivou vazbu na přijmoutou výzkumnou agendu, byly značně zkráceny.
- **Výzkumné kontrakty a / nebo granty jako indikátory výkonnosti.** Jak výzkumné kontrakty, tak granty slouží nejen jako zdroj příjmů, ale i jako ukazatel kvality. Mnoho výzkumníků netuší, že výzkumné kontrakty a granty mohou sloužit jako indikátor. Neboli zvažování mezi různými zdroji a úrovněmi výzkumné podpory – institucionální podpora, výzkumné kontrakty, výzkumné granty – bylo permanentní součástí jednání. Následkem toho, získávání finančních zdrojů z kontraktů s dobrou pověstí a z některých grantových zdrojů budou považovány za indikátory výkonnosti. Znamená to, že vstupní indikátory mohou být velmi závažnými indikátory výkonnosti.
- **Nízká výzkumná produktivita.** Zvyšování produkce (hmatatelných) výstupů (publikací, příjmu z grantů a smluv, patentů, výuky atd.) bylo důležitou součástí jednání. Cíle OP VaVpI směřují k posílení výzkumného, vývojového a inovačního potenciálu České republiky, který přispěje k jejímu ekonomickému růstu, soutěživosti a k vytváření vysoce kvalifikovaných pracovních příležitostí, ale jednotlivá centra a jejich záměry se neměří proti těmto nadřazeným cílům. Spíše jsou mířeny na cíle, které lze ovlivňovat řídicí činností, tedy tím, že praví lidé budou na pravých místech, že peníze budou rozdělovány vhodným způsobem, že se bude uplatňovat politika pro nábor a osobní růst pracovníků a že se budou vytýčovat specifické cíle pro pododdělení a podobně. Nejdůležitější rozhodnutí tedy bylo nastavování reálných cílů, které mohou být přímo ovlivňovány manažery. Podle toho také uchazeči jsou odhodláni dosahovat výstupů spíše než dopadů. Specifické cíle týkající se publikací různého typu a kvality, příjmů z grantů a smluv, patentů, výuky/výchovy, zvláště studentů na Ph.D., certifikace laboratoří

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

v jiných institucích apod., byly dohadovány individuálně pro každé centrum. V závislosti na výzkumném oboru a na cílových skupinách, centra mají šanci upravit si profil svých výstupů „na míru“.

Uvedme příklad: Regionální centrum V&V, které provádí výzkum přispívající k bezpečnosti na silnicích, či který se týká krmivových plodin lépe přizpůsobených půdním a klimatickým podmínkám východní Moravy, nebo efektivnější strojírenské výroby v českých výrobních podnicích, musí zveřejňovat své výsledky v češtině především proto, aby oslovilo své hlavní odběratele – české tvůrce výzkumné politiky v oblasti dopravy, zemědělství, zemědělce a jejich sdružení, či malé společnosti v severních Čechách. Kromě toho musejí výzkumníci prezentovat svoje zjištění a řešení na národních a regionálních konferencích a seminářích svým cílovým odběratelům, jinak nebudou mít vhodnou příležitost docílit nějakého dopadu. Takovéto centrum by promarnilo svoje poslání, kdyby se neúčastnilo místních setkání a kdyby hlavně publikovalo v mezinárodních časopisech s vysokým impaktovým faktorem, protože lidé z jejich cílových skupin odběratelů je nečtou.

Proces vyjednávání měl de facto dva výsledky: Zvýšil povědomí o správné rovnováze mezi posláním centra, jeho cílovou skupinou a profilem jeho výstupů a výkonností. Souběžně s tím se jednotlivé hladiny výstupů významně zvýšily, v průměru o 30%, což lze pokládat za značnou podporu, která představuje zvýšení i tehdy, když se vezme v úvahu oprávněné snížení rozpočtu.

4.8.7 Vyrovená poučení

Zkušenosti získané během hodnocení žádostí o výzkumná centra a během jednání o výkonnostních kontraktech jasně ukázaly, že je správné soustředit se na zjistitelné výsledky, jestliže se má zvýšit produktivita českého výzkumného systému na mezinárodně srovnatelnou úroveň. Zvyšování počtu výstupů není jediné hledisko: porozumění cílovým uživatelům výstupů a nasměrování plánů směrem na jejich potřeby se ukázaly jako stejně důležité. Avšak zkušenosti ukazují, že slabá pozornost věnovaná řízení, managementu a politice lidských zdrojů se promítne do ušlých příležitostí a do nedostatečné výkonnosti center. Navíc rozhodnutí o podpoře bez následných jednání by skončilo nejen nedovyvinutou výkonností organizace (management, řízení, lidské zdroje, politika IPR [„Intellectual Property Rights“ – „Ochrana duševního vlastnictví“]), ale i ušlou další výslednou výkonností - v průměru 30%.

5. Kvalita výzkumu v České republice

V této kapitole prezentujeme výsledky pracovního balíčku WP d, ii, se speciálním důrazem na panelová hodnocení českých výzkumných ústavů.

5.1 Úvod

Kvalita výzkumu se nedá měřit pouze jako výstupy výzkumu. Při hodnocení kvality výzkumu se musejí zahrnout také další faktory, jako samotná výzkumná organizace, výzkumná strategie, výzkumné rozpočty, management lidských zdrojů, mezinárodní spolupráce a podobně. Tyto faktory, které skládají prostředí, ve kterém se výzkum provozuje, jsou důležitou součástí kvality výzkumu, protože zásadně ovlivňují provádění dobrého výzkumu a jako takové jsou základem dobrých výzkumných výstupů. Navíc je důležité tyto výzkumné podmínky brát do úvahy, protože tím, jak mohou být měněny a zlepšovány, lze zlepšovat i kvalitu výzkumných výsledků. Zkrátka, jsou rozhodujícími faktory ve zlepšování kvality výzkumu.

Předchozí pasáže se zabývaly výkonnostními kontrakty v Operačním programu VaVpI a v nich jsme se také dotkli podmínek pro výzkum v České republice; tato část ono

téma dále rozvíjí. Nejdůležitější je, že v této části nabízíme souhrn panelových hodnocení výzkumných ústavů, které jsme prováděli v různých organizacích v České republice, který nám dovoluje dát přehled o kvalitě výzkumu v pěti hlavních (různých) oblastech výzkumu, stejně jako v centrech pro aplikovaný výzkum. Kromě toho jsou zdůrazněny výsledky průzkumů a interview, které pokrývají i zpětnou vazbu týkající se důležitých faktorů výzkumné kvality a pocházejí od ředitelů pro výzkum a výzkumníků z České republiky. Konečně, hlavně podle panelových hodnocení, podle průzkumu i podle interview, které jsme provedli, závěrečná část vyvozuje ponaučení o kvalitě českého výzkumu a nabízí doporučení, jak kvalitu výzkumu zlepšit.

5.2 Výsledky panelových hodnocení výzkumných institucí

Abychom dostali správnou představu o kvalitě a organizaci výzkumu v České republice, zorganizovali jsme mezinárodní review dobrých výzkumných jednotek v zemi. Vybrali jsme výzkumné jednotky tak, aby byla zajištěna rozmanitost disciplín a typů ústavů. Tyto jednotky napsaly sebe-hodnotící zprávy, které byly prostudovány panelem mezinárodních expertů, kteří posléze také navštívili výzkumné jednotky na jejich pracovištích. Potom panely sestavily svoji zprávu se závěry o výzkumu a o organizaci jednotlivých výzkumných jednotek, stejně jako obecné závěry o příležitostech a výzvách stojících v cestě ústavům a výzkumníkům v českém výzkumném systému

5.2.1 Výběr vynikajících výzkumných jednotek

Pro hodnocení V&V jsme vybrali osmnáct dobrých výzkumných jednotek, které byly zevrubně kvalitativně hodnoceny. Při výběru těchto jednotek jsme brali v potaz specifické požadavky a proto jsme si vyvinuli různé techniky, jak takové výzkumné jednotky vybírat. Tato část probírá požadavky, proces výběru a výsledky našeho výběru.

5.2.1.1 Požadavky na vybrané výzkumné jednotky

Pro výběr bylo důležité, že 18 vynikajících výzkumných jednotek navíc muselo být z rozmanitých disciplín. Rozhodli jsme se vybrat trojici jednotek z každého z následujících oborů:

- Technické vědy
- Přírodní vědy
- Lékařské vědy
- Humanity a společenské vědy
- Ekonomie
- Centra aplikovaného výzkumu

Jenže pro získání dobrého přehledu o kvalitě výzkumu v České republice jsme také chtěli mít zastoupení z různých typů institucí (určitě z Akademie věd, z vysokých škol a z center pro aplikovaný výzkum) a zahrnout i regionální rozmístění.

5.2.1.2 Způsob výběru

Jelikož požadavky na výběr výzkumných jednotek byly docela komplikované, vyvinuli jsme různé metody pro vybírání výzkumných jednotek potřebných k našemu hodnocení V&V ve veřejných výzkumných institucích v České republice. Nakonec jsme se rozhodli pro následující zdroje, podle kterých jsme postupovali dál:

- Analýza provedená v Centru vědeckých a technologických studií (CWTS) University v Leiden (Nizozemí). Pro výběr vynikajících výzkumných jednotek podle mezinárodně uznávaných bibliometrických databází si CWTS vyvinula

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

speciální metodiku, která nabídla úzký seznam nejlepších výzkumných jednotek. Metoda vycházela z často citovaných publikací a jejich autorů. Analogicky, pro českou studii jsme zjistili, které ze všech českých publikací patří do vrcholných 20% pokud jde o citovanost ve světové (časopisecké) literatuře. Z těchto údajů CWTS vybrala jména, která se vyskytují často. Mezi publikacemi výzkumníků s největšími počty článků dále rozlišovali mezi výstupy napsanými jedním autorem nebo spolu s dalšími, kteří jsou uvedeni v seznamu. Potom k nim přidali informaci o oboru a rozlišovali mezi technickými vědami, přírodními vědami, lékařskými vědami, humanitami a společenskými vědami a ekonomii. Pro výběr ústavů pro aplikovaný výzkum byly použity údaje pro technické vědy, neboť aplikovaný výzkum není veden jako kategorie v citačních databázích

- Analýza Technologického centra. Technologické centrum sestavilo soupis dobrých výzkumných jednotek seřazených podle jejich citačního indexu, založený na citační analýze českých publikací (2003-2007) v databázi Web of Science. Soupis nabídl 47 jmen, mezi nimiž byly vybráno 18 nejlepších, navíc bylo zahrnuto hledisko geografického rozdělení. Výběr byl proveden na úrovni vědních oborů (kromě společenských věd a humanit). V oboru společenských věd a humanit byly vybrány všeobecně uznávané osobnosti. Pro účely výběru výzkumných jednotek pro aplikovaný výzkum byla navíc provedena analýza patentů podaných u EPO a US Patent Office.
- Výsledky Metodiky hodnocení 2009 také nabízejí výběr výzkumných jednotek pro svrchu zmíněné disciplíny sestavený podle počtu získaných bodů. Nejdříve jsme vybrali 152 nejlepších výzkumných jednotek, které jsme poté analyzovali podle oborů.
- Doporučení členů Zrcadlové skupiny (skupiny, která dělala nezávisle totéž) pokud jde o výběr vynikajících výzkumných jednotek. Tato doporučení byla rozmanitá a zahrnovala zmínku o špičkových výzkumnících nebo výzkumných jednotkách spolu s doporučením využít existujících národních pořadí či cen. Kromě toho Mirror Group doporučila osoby s přehledem, kterých jsme se dotazovali na špičkové výzkumné jednotky v rámci organizací, které znají velmi dobře.

V první řadě jsme se drželi výběru založeného na bibliometrii připravenému Centrem CWTS Leiden University (Nizozemí), který byl doplněn bibliometrickým výběrem navrženým Technologickým centrem, výsledky podle Metodiky hodnocení a expertizou členů Mirror Group. Každá z těchto různých metod výběru má svoji systematickou chybu a tak jsme dospěli k závěru, že jediné kombinace těchto metod nabízí výběr, který vyhovoval všem našim kritériím. Například, kdybychom se spolehli pouze na bibliometrickou analýzu, byli bychom dostali výběr preferující Akademii věd, základní (přírodní) vědy a oblast Prahy. Jediné kombinací různých přístupů jsme dostali vyvážený výběr, který byl schválen členy Zrcadlové skupiny.

5.2.1.3 Výsledky výběru

Za pomoci různých výběrových technik jsme identifikovali pět skupin - po třech výzkumných jednotkách v každé - pro obory přírodních věd, lékařských věd, technických věd, ekonomie a společenských věd a humanit. Tyto jednotky působí v různých organizačních kontextech od Akademie věd po vysoké školy. Vedle nich jsme vybrali tři ústavy pro aplikovaný výzkum. Zatímco většina těchto ústavů byla umístěna v Praze, zahrnuli jsme také výzkumné jednotky z jiných částí země, abychom přibrali geografický rozměr. Jednotky jsme požádali o účast v hodnocení a třebaže mnoho z nich reagovalo pozitivně, některé reagovaly neochotně nebo se nezúčastnily. V případě odřeknutí účasti jsme většinou našli náhradní jednotku, kromě dvou případů: jedné jednotky z království ekonomie a jednoho centra aplikovaného výzkumu

5.2.2 Sebe-hodnocení vybraných výzkumných jednotek

Sebe-hodnotící zpráva se často užívá v hodnocení výzkumných jednotek (viz holandský Standard Evaluation Protocol). Tato zpráva má dvojí funkci. Na jedné straně dovoluje hodnocené výzkumné jednotce či ústavu popřemýšlet o své vlastní výkonnosti, organizaci a výzkumných plánech; na druhé straně je také dobrá pro informování zahraničních hodnotitelů při přípravě návštěvy pracoviště.

Pro sebe-hodnocení, které vybrané výzkumné jednotky měly provést, jsme připravili šablonu. Ta obsahovala otázky týkající se následujících aspektů:

- Popis výzkumné organizace
- Výzkumný program
- Týmová práce a strategičtí partneři
- Klíčový personál
- Výrazné výsledky a uživatelé Vašich výzkumných výsledků
- Řízení a politika lidských zdrojů
- Financování výzkumu
- Bariéry pocítované v rámci organizace
- Rozdělování institucionální podpory

Šablona pro sebe-hodnocení byla založena na praxi mezinárodních hodnocení, v nichž sebe-hodnocení hraje důležitou úlohu. Vybrané výzkumné jednotky předložily svoje zprávy a ty byly použity jako základ pro mezinárodní hodnocení a pro návštěvy pracovišť.

5.2.3 Zahraniční posuzovatelé

Proces hodnocení vyžadoval sestavení mezinárodního panelu obsahujícího tři experty pro vybraný obor. To znamenalo, že například pro obor přírodních věd byly vybrány tři výzkumné jednotky, každá soustředěná na jiný výzkum: matematiku, chemii a fyziku. Neboli pro každý ústav jsme vybrali jednoho experta (např. matematika pro matematický ústav). Ale protože všichni experti v panelu byli přírodovědci, byli ovšem také schopni hodnotit kvalitu výzkumu a výzkumné prostředí ostatních ústavů. Jinými slovy, každá výzkumná jednotka byla navštívena třemi experty z oboru, nichž jeden byl odborník na oblast, na kterou se soustředí právě tato výzkumná jednotka.

Proces hodnocení vyžadoval ustavení mezinárodního panelu s třemi experty na vybraný obor. To znamená, že například v oboru přírodních věd byly vybrány tři výzkumné jednotky, každá s jiným výzkumným oborem: matematikou, chemií, fyzikou. Pro každou výzkumnou jednotku jsme potom vybrali jednoho z expertů (tedy matematika pro matematický ústav). Ale jelikož všichni experti v panelu byli přírodovědci, byli samozřejmě také schopni hodnotit kvalitu výzkumu a výzkumného prostředí ostatních ústavů. Jinými slovy, každá výzkumná jednotka byla navštívena trojicí expertů, z nichž jeden byl odborníkem na obor, na který se soustředil výzkum dané výzkumné jednotky.

Proces mezinárodního posouzení byl veden takzvanými garanty, kteří byli experti ve vědním oboru, který byl posuzován. Garanti měli na starosti také výběr mezinárodních posuzovatelů. Tím spojovali svoji znalost oboru v terénu i v laboratoři, aby vybrali skupinu posuzovatelů s různou zkušeností a různým národním původem, kteří byli vyzváni k účasti ve studii.

Tito posuzovatelé dostali směrnice, které vysvětlovaly důvod a postup hodnocení, včetně jejich vlastní role. Přečetli si sebe-hodnotící zprávy sestavené výzkumnými jednotkami a spolu s garantem vycestovali do Česka, aby provedli návštěvy pracovišť. Závěrem napsali, spolu se svým garantem, finální hodnotící zprávu.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

5.2.4 Návštěvy pracovišť

Po přečtení sebe-hodnotících zpráv a po přichystání problémů k diskuzi a otázek na představitele výzkumných jednotek a ústavů, navštívili mezinárodní hodnotitelé s garantem příslušná pracoviště v České republice. Po příjezdu do ústavu podal vedoucí výzkumné jednotky prezentaci o výzkumu a o jednotce samotné. Potom byla prodiskutována sebe-hodnotící zpráva se zástupci výzkumné jednotky. K tomu byli hodnotitelé provedeni ústavem či laboratoří, aby na vlastní oči viděli výzkumné zařízení a získali dojem o pracovních podmínkách výzkumníků. Experti také hovořili s novými i zkušenými výzkumníky, aby si doplnili dojem o složení skupiny výzkumníků a o organizaci výzkumu. Závěrem experti diskutovali se zástupci výzkumné jednotky či ústavu o svých prvních dojmech. Po návštěvě pracoviště napsali hodnotící zprávu se závěry pro danou výzkumnou jednotku plus všeobecné doporučení ke zlepšení organizace výzkumu v České republice. Závěry týkající se výzkumné jednotky byly postoupeny vedoucímu skupiny, aby měl příležitost ke zpětné vazbě, dokud zprávy o hodnocení nenabýly své finální formy.

5.2.5 Výsledek hodnocení českých výzkumných jednotek

V této zprávě neuvádíme specifické závěry týkající se vybraných jednotek⁸⁴, ale omezíme se na obecné závěry učiněné našimi šesti mezinárodními hodnotícími panely.

Vcelku se účastníci těchto kolegiálních hodnocení (výzkumníci, vedoucí oddělení, personál a někdy i vedoucí nadřízení organizační jednotky) shodovali v tom, že účast v mezinárodním hodnocení a závěry posuzovatelů pro ně byly velmi užitečné. Přesto, že někdy bylo docela obtížné přesvědčit vybranou výzkumnou jednotku, aby se zúčastnila tohoto mezinárodního hodnocení, nakonec každý z účastníků prokazoval vůli ke spolupráci a choval se otevřeně. Mnozí nakonec pohlíželi na celou akci jako na vážný a vyzývající experiment a příležitost něčemu se přiučit. Zejména oceňovali zpětnou vazbu, které se jim dostalo od zahraničních posuzovatelů.

V mnoha případech si hodnocené jednotky vážily hodnocení v tom smyslu, že „přinutilo“ vedoucí, aby přemýšleli o své výkonnosti a o organizaci. Proces sám pomohl vedoucím posílit jejich soustředěnost a v dlouhodobém horizontu i zlepšit výkonnost.

Současně také pro mnohé posuzovatele to byla příležitost zesílená o zvědavostí podnícenou motivací pozorovat systém ve stavu přechodu (se silnou výzkumnou tradicí) „in situ“.

5.2.5.1 Obecné závěry z hodnocení technických věd

- První závěr skupin kolegiálního posuzování je, že mít na starosti výzkumnou skupinu nebo ústav v Česku je velmi podobné jako mít na starosti srovnatelnou jednotku v západní Evropě (např. pokud jde o snahu po vědecké dokonalosti (excellence), o přitahování a podporování mladých výzkumníků, získávání finanční podpory, hledání partnerů, mezinárodních kontaktů, důležitosti publikovat v recenzovaných periodikách), ale také s pozoruhodnými rozdíly (např. s velmi reálnou možností, že podpora bude zrušena, s vysokou nejistotou personálu pokud jde o pracovní místa či odstupné, s velkým předělem mezi vysokými školami a výzkumnými ústavy, či s omezenou národní poptávkou se strany průmyslu), které starosti s provozem výzkumné jednotky nijak nezmenšují.
- Trojice výzkumných jednotek, které byly navštíveny, ukázala, že vedoucí výzkumu, vzdor obtížím, byli schopni vyprodukovat výzkum v dobré či vynikající kvalitě na

⁸⁴ Podle našich zkušeností není radno zveřejňovat zprávy o hodnoceních – je to v zájmu kvality hodnocení samotného. Jinými slovy, hodnotitelé nepodávají svůj názor poctivě, jestliže vědí, že bude zveřejněn. Také v českých podmínkách, kde hodnocení výzkumu je silně politizováno, zveřejnění takového hodnocení jednotlivých výzkumných jednotek by je odrazovalo od účasti ještě víc než jak tomu bylo v tomto případě.

mezinárodní úrovni. Vedení se strany hlavního řešitele se zdá být kritickým faktorem úspěchu, v kombinaci se zručností v řízení (včetně řízení lidských zdrojů). Skupina kolegiálního posuzování je toho názoru, že systém vědy v České republice by získal, kdyby se těžkosti řešily na vyšší úrovni nežli je úroveň výzkumné jednotky, tedy na úrovni vysoké školy nebo celého systému. Systém se může poučit z dobrých zkušeností s podporou výzkumu a s jeho hodnocením získaných v jiných zemích.

- **První problém**, který je třeba řešit, je vztah výzkumu k výuce. Ačkoli hodnotící komise nemá hloubkovou znalost českého vysokoškolského systému, získala dojem, že na českých vysokých školách se výuce a výzkumu nepřipisuje stejná důležitost a že zlepšování výzkumu nebývá mezi strategickými cíli.
- Výzkum a výuka se ve výchovném systému zdají být značně odděleny. Dobří výzkumníci by nicméně měli učit a (téměř všichni) učitelé by měli být zapojeni do výzkumu, aby mohli lépe vést studenty a připravovat je pro výzkumnou kariéru. Aby se zmírnily následky stavu, kdy existují skupiny skoro výlučně se věnující výuce a jiné, které věnují většinu svého úsilí výzkumu, možná by se mělo zvážit výraznější oddělení „výzkumných vysokých škol“ (které vychovávají výzkumníky) od „výukových výzkumných škol“ (které vychovávají absolventy pro nevýzkumné profese). Silnější propojení mezi výzkumem a výukou také umožňuje dobrým výzkumným skupinám lepší přístup ke studentům, které pak mohou lépe vybrat a vyškolit další generaci výzkumníků. V tomto kontextu by se vyplatilo vytvořit více vztahů mezi Akademii věd a vysokými školami, například dvojími úvazky v Akademii a na vysoké škole, podobně jako to mají v Německu, kde mnozí výzkumníci z Institutu Maxe Plancka mají formální profesuru (tedy bez platu) na některé vysoké škole v okolí.
- **Druhý problém**, který by se měl stát předmětem úvahy, je kontinuita: Kontinuita podpory (dobrého) výzkumu a kontinuita dobrého výzkumného personálu. Výzkumný talent v hodnocených jednotkách na nás zanechal dobrý dojem. Země by získala vyrovnanějším financováním pro tyto dobré skupiny, jak pokud jde o dlouhodobou, tak i projektovou podporu.

V zájmu zvýšení kontinuity personálu by měla být vytvořena permanentní místa pro starší zaměstnance-výzkumníky, se slušným a stabilním platem, ale s přísným hodnocením, například jednou za každých 4-5 let.

Kontinuitě personálu by se též pomohlo zvýšením podílu Ph.D. studentů, kteří opravdu obhájí titul na konci studia. Lepší vedení, víc prostoru pro rozvoj jejich vlastní výzkumné orientace, lepší vybavení a vyšší a stabilnější platy patří k pobídkám, které by je k dokončení měly vyzývat. Současná situace, kdy mnoho Ph.D. studentů je formálně zaměstnáno na vysoké škole za minimální plat, ale je většinou (nebo pouze) napojeno na hlavní pracovní poměr v průmyslu, je nežádoucí a měl by být vystřídán systémem a menším počtem Ph.D. studentů s lepšími a stabilnějšími platy.

- **Třetí problém**, který by se podle hodnotící komise měl řešit, je česká účast v programech EU. Česká účast v těchto projektech je omezená. Výzkumné projekty EU nabízejí solidní fondy a spolupráci s mezinárodními výzkumnými skupinami na špičce současného vědění. Tyto projekty otevírají nové perspektivy pro výzkum a výzkumníky. Držet krok s mezinárodní praxí bez účasti v EU projektech je skoro nemožné.

Žádání o EU granty je obtížný a často frustrující proces protkaný byrokratickými pravidly a postupy. Měla by být zorganizována lepší podpora pro výzkumníky ochotné se projektů EU účastnit (například zřízením nápomocných kanceláří; výcvikovými kurzy; podporou při administrování financí; poutáním pozornosti k úspěšným českým příkladům ...).

- **Čtvrtý významný problém** je nedostatek mobility. Dokonce i ve skupinách s velmi dobrou mezinárodní reputací existuje řada příkladů, kdy pracovník

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

postupně získal titul magistra, Ph.D., pozici vědeckého pracovníka a (v jednom případě) profesuru v rámci téže výzkumné skupiny. Nejen že takové interní kariéry omezují výzkumnou perspektivu výzkumníků (a tedy i jejich možnost zvolit si jinou výzkumnou cestu), ale také omezují počet dobrých externích kontaktů celé skupiny a tedy i její možnosti napojit se do mezinárodních projektů – což je zhuštěno o osobní kontakty. Současná náborová politika doufající v přijetí nejlepších Ph.D. studentů z vlastní skupiny do řad personálu by se měla opustit a naopak by se měla podporovat politika otevřeného náboru.

(Mezinárodní) mobilita by se měla posílit, aby se studenti dostali do kontaktu se zahraničními výzkumníky co nejdříve, například tím, že se budou realizovat zahraniční výměnná stipendia, podporovat účast českých výzkumníků v mobilitních programech EU nebo sledovat příklady starších výzkumníků. Kdyby to nebylo účinné, lze uvažovat i o zavedení postihů za ne-mobilitu, například tím, že na obsazovaná místa nebo při hodnocení výzkumných žádostí bude mezinárodní orientace součástí podmínek.

Také počet zahraničních výzkumníků působících v České republice by se měl zvýšit. V současné době systém není na přijetí cizinců připraven. Na zařizování všeho promrhají neobyčejné množství času. Aktivní mezinárodní inzerce volných míst (v angličtině), atraktivnější platy, méně byrokratických překážek, nižší školné pro cizince a další vstřícná opatření jsou nutné, aby přilákaly zahraniční výzkumníky.

- **Pátý důležitý problém** je využívání výsledků výzkumu průmyslem nebo společnostmi. Ačkoli skupiny, které jsme navštívili, se všeobecně staraly o použitelnost svých výstupů v ekonomické či společenské praxi, mechanismy pro hladký přenos technologií nejsou dobře vyvinuté.

Vysoké školy a Akademie by měly být zainteresovány na přenosu technologií. Je třeba vytvořit podnikatelskou atmosféru a zajistit podpůrné mechanismy (např. instituce pro transfer technologií, otázky ochrany duševního vlastnictví a další kontrakty, VC („Venture Capital“) fondy pro spin-off).

V České republice není vyvinut systém poptávky po výsledcích výzkumu, ač by zasluhoval pozornost. Podpora pro SME (malé a střední podniky), aby najímaly výzkumníky s akademickou průpravou, by mohla přidat výzkum mezi pojmy běžné ve strategickém portfoliu takových podniků a zvýšit poptávku po výsledcích výzkumu stejně jako jejich zhodnocení.

- „Metodika pro hodnocení“ je přijímána ve výzkumných jednotkách, které jsme navštívili, se smíšenými pocity. I komise, která prováděla kolegiální hodnocení, sdílí tento nejistý pohled. Z jedné strany je dobře, že se systém snaží rozdělovat výzkumnou podporu podle ověřitelných a transparentních kritérií. Ze strany druhé má současný systém příliš krátký horizont (výsledky v jednom roce znamenají změnu rozpočtu v příštím) a je příliš hrubý v indikátorech, které používá (zejména tím, že nebere přiměřeně na vědomí kvalitu výstupů).

Používání systému založeného pouze na minulých výkonech může odrazovat od prodloužení výzkumného portfolia a krátký časový horizont může škodit vývoji a provádění koherentních strategických výzkumných plánů.

Třebaže Komise nestudovala detaily Metodiky, všechny výzkumné jednotky podtrhovaly, že se musí věnovat víc pozornosti vztahu mezi počtem bodů udělených za daný výstup a úsilí vyvinutému k jeho dosažení.

Mezi zlepšeními, která byla zmiňována, jsou: Zahrnout do úvahy kvalitu článků (například vyšším bodováním časopisů s vyšším IF); uvažovat citační ohlasy; hodnotit kvalitu průmyslových modelů, prototypů softwaru apod.; hodnotit kvalitu patentů.

- Kolegiálně posuzující komise pokládá za nutné, aby byla kontrola toho, jak jsou utráceny peníze z výzkumné podpory. Taková kontrola by však neměla být příliš byrokratická a měla by brát ohled na nepředvídatelnou povahu výzkumu. Měla by existovat (alespoň nějaká) volnost, aby výzkumníci mohli přesouvat rozpočet z jedné složky do druhé a totéž pokud jde o přesuny mezi jednotlivými roky trvání projektu.
- Poslední bod závěru se týká kolegiálního hodnocení samotného. Podle výsledků hodnocení i podle reakcí vedoucích výzkumníků pokládá hodnotící komise návštěvy na pracovištích za úspěšné.

Kolegiální hodnocení „donutilo“ vedoucí výzkumníky, aby přemýšleli o svých výkonech a o organizaci a nezávislé mezinárodní hodnocení kvality přidalo k intenzitě zamyšlení. Vedoucím výsledky umožní, aby zaostřili svoje úsilí a v déleodobějším horizontu zlepšili svoji výkonnost.

Vyvážený systém hodnocení kvality beroucí ohled na kvantitativní data týkající se výstupů a impaktovaných citací, stejně jako nezávislé (mezinárodní a kritické) hodnocení kvality zahrnující také „měkké“ kvalitativní pohledy by jediné prospělo celému českému výzkumnému systému.

5.2.5.2 Obecné závěry z hodnocení přírodních věd

- Viděno z mezinárodní perspektivy, čeští výzkumníci dostávají poměrně nízké základní platy. I když tyto platy se mohou zlepšit zásluhou odměn za nadprůměrné výkony, výše platů je bariéra na české cestě k plné integraci do mezinárodního světa vědy a techniky, jelikož pro zahraničního badatele je nepřitažlivé, aby se vydal do České republiky a pracoval tam.
- Omezením (či nedostatkem) je současná struktura, kde na jedné straně existují vysoké školy (udílení titulů, výzkum a výuka) a na druhé je Akademie věd (základní výzkum). Obě strany zatím neprofitují z pozitiv, která by mohla přinést jejich koexistence, jako se to děje v řadě cizích zemí.
- Soudě podle dvou ze tří ústavů Akademie věd, které jsme navštívili, profesorské kontrakty na částečný úvazek jsou vzácné a namáhavé. Předpoklady pro plnou profesuru v Česku jsou založeny hlavně na faktorech spojených s výukou. Aby se český systém přiblížil ke zbytku vědeckého světa a zužitkoval více z výzkumu prováděného v jiných institucích jako je Akademie věd, doporučujeme, aby kvalifikovaní vědečtí pracovníci z ne-vysokoškolské oblasti mohli být ustaveni jako plní profesori na částečný úvazek. Naopak, jestli bude víc vysokoškolských profesorů mít částečný úvazek jako výzkumníci mimo sféru vysokých škol (například v průmyslu), může nastat „krízové opylení“.
- Máme-li dostat úplnější hodnocení výzkumné skupiny, doporučujeme, aby byl také vzat v potaz kontext, v rámci kterého skupina (ústav) působí.
- Aby Česká republika mohla vytěžit víc z vědomostí vytvořených v jejím vědeckém systému, výzkumníci by si měli být víc vědomi společenské a komerční hodnoty své práce a – kde to je možné – byli instruováni k chránění a komercializaci svého duševního vlastnictví.
- V zájmu toho, aby se rozšiřovalo povědomí o důležitosti a dopadech vědeckého výzkumu, je třeba organizovat akce orientované na veřejnost, pro děti a občany, kteří jsou propagátory veřejného mínění.

5.2.5.3 Obecné závěry z hodnocení lékařských věd

- Panel konstatuje, že lékařský výzkum trpí nedostatečnou národní institucionální podporou, což je chronický problém Českého výzkumu. Obecně, panel soudí, že výzkumné rozpočty jsou mimořádně skromné v porovnání se zahraničními špičkovými laboratořemi, které českou roční částku mohou utratit za měsíc.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Infrastruktura výzkumných ústavů často nemá mezinárodní úroveň a existují prostorová omezení – omezený prostor laboratoří a pracoven.

- Nicméně navštívené ústavy fungují dobře a v jednom případě dokonce na mezinárodně srovnatelné úrovni. Avšak zatímco současný rozpočet může dostačovat na provádění výzkumu, je obtížné ho zvýšit.
- Vcelku, výsledky výzkumu pocházejí ze základního výzkumu a jejich hlavním uživatelem je vědecká obec.
- Když se podíváme na výzkumné programy, vidíme, že pro výzkumné skupiny a ústavy je důležité, aby zformulovaly své dlouhodobé poslání, které se soustředí na řešení specifických lékařských, environmentálních či biologických problémů. Jedině tak se výzkum stane cíleným a funkčně koherentním, bude schopen nabízet spolupráci vedlejším oborům a bude mířit k multidisciplinarity.

Lepší publikace by neměly být cílem jako takové, jsou odměnou za širší pohled, který také směřuje ke spolupráci navenek. Základní výzkum opravdu získá, je-li publikován v časopisech s vysokým IF. Ale ani publikace ve vysoce impaktovaných časopisech nemají být cílem jako takové, ale odměnou za déleodobou vizi.

- Soustředěnější poslání také může prospívat spolupráci, protože dovolí přitáhnout nové (mezi)národní partnery, včetně takových, kteří pocházejí odjinud než z vlastní výzkumné obce.
- Panel doporučuje udílení grantů „přes hranice“ skupinám pracujícím na různých vysokých školách či ústavech. Jiné země mají dobrou zkušenost s návrhy na podporu podanými skupinou laboratoří, které se věnují společnému tématu. Toto podporuje spolupráci a propojení ve výzkumu; komunikaci mezi post-doktoranty a výzkumníky mezi laboratořemi a činí takovou výzkumnou skupinu konkurenceschopnější na úrovni jak národní, tak mezinárodní. Samozřejmě, že zavedení podpory „přes hranice“ znamená i úpravy v oblasti řízení vědy.
- Mezinárodní spolupráce existuje, ale měla by být dále rozšířena, například v kontextu Evropských rámcových programů.
- Politika lidských zdrojů je zásadní:
 - „Odliv mozků“ v medicíně zdaleka není nepravděpodobná hrozba. Panel se obává, že mnoho talentu přichází nazmar, protože je obtížné se držet vědecké kariéry v medicíně kvůli nejisté situaci s podporou a kvůli (někdy) vysokým pedagogickým úvazkům. Také díky tomu, že pobídky k setrvání ve vědě nejsou přitažlivé: Dokonce i obětaví mladí vědečtí pracovníci si musejí zajistit strategii pro případný odchod - a takových možností je v medicíně mnoho.
 - Možnost přilákat kvalifikovaný akademický personál, post-doktoranty a výzkumníky ze zahraničí je i nadále obtížná, zejména vinou nízkých platů v české vědě, jak pro mladé, tak starší vědecké pracovníky.
 - Neexistují stabilní dlouhodobé zdroje (pravidelná institucionální podpora) pro Ph.D. studenty, což je problém při výchově talentů a při strukturním plánování rozvoje talentů.
 - Ústavy by získaly, kdyby se zvýšil počet (kompetitivních) post-doktorských míst. České platy nejsou srovnatelné, aby bylo možné najmout post-doktoranty ze zahraničí. Návrat zkušených post-doktorantů ze zahraničí by velice pomohl, ale panel potvrzuje, že to jsou hlavně společenské důvody, které české výzkumníky přivádějí zpátky domů. Panel soudí, že nedostatek post-doktorantů by se dal alespoň zčásti vyřešit jasně definovaným a spolehlivým řízením institucionální podpory ve vědě (Ministerstvo školství).

- Doporučuje zlepšit mezinárodní mobilitu výzkumníků. Například vychovávejme post-doktoranty, aby byli způsobilí pro mezinárodní grant, ale začněme s jejich mobilitou už ve fázi Ph.D. studia.
- Panel uznává, že Metodika hodnocení upřednostňuje krátkodobé výsledky. Systém ale vybízí k rychlému publikování v časopisech s nižším IF, zatímco dobrý výzkum nese ovoce obvykle až po několika letech a teprve ten se dá publikovat v časopisech s vysokým IF.
- Hodnotící panel souhlasí s ideou, že je lépe publikovat několik vysoce kvalitních článků než mnoho nevalných. Vysoce kvalitní články ale mohou vyplynout teprve z přechodu na současné špičkové mezinárodní vědecké standardy. K tomu bude ale nejdřív třeba provést problémově orientovaných studie.

5.2.5.4 Obecné závěry z hodnocení společenských a humanitních věd

- **První pozorování** je, že současná Metodika hodnocení je tvrdě kritizována ve všech třech ústavech. Kritika se soustředí na následující:
 - Všecky tři ústavy podtrhují, že Metodika hodnocení nebere ohled na rozdíly mezi vědními obory. Diskriminuje proti společenským vědám a humanitám, protože použitý systém je nakloněn přírodním vědám. Scientometrická kritéria používaná k hodnocení výstupů nejsou použitelná pro společenské a humanitní vědy. Dobrým příkladem toho jsou patenty (které přinášejí mnoho bodů), které jsou v těchto oborech vzácností. Navíc se řada disciplín mezi humanitami soustředí na národní tematiku, jako je literatura, kultura a jazyk. Proto není běžné publikovat v mezinárodních recenzovaných periodikách. Stejně vysoce ceněné výstupy v oboru společenských a humanitních věd jsou vědecké konference a výstavy a ty, naopak, Metodika nebere v potaz.
 - Metodika hodnocení je příliš rigidní. Boduje výstupy, ale nerozlišuje mezi nimi. Je nesoulad mezi kritérii v Metodice a v praxi.
 - Metodika hodnocení vyzývá k soupeření mezi výzkumnými ústavami Akademie věd a vysokými školami namísto toho, aby vyzývala k jejich spolupráci. Přičemž k životaschopnosti výzkumných ústavů AVČR je třeba spolupráce s vysokými školami. Ačkoli existuje mnoho vazeb mezi ústavami a vysokými školami, tak aby dostaly podporu, ústavy a vysoké školy musejí soupeřit o bodované výstupy.
 - Metodika hodnocení vyvolává strategické chování. K udržení stejné hladiny podpory, ústavy musejí posbírat co nejvíc bodů, což podporuje velmi krátkodobou strategii, zatímco kvalitní výzkum vyžaduje strategii dlouhodobou. Výsledkem je hrozba, že Metodika bude určovat výzkumnou strategii namísto toho, aby sloužila jako systém hodnocení kvality výzkumu.
- Komise silně doporučuje souhrnnější Metodiku hodnocení založenou na kvalitativních indikátorech a nějakém způsobu kolegiálního hodnocení. Zadruhé, indikátory užívané Metodikou by měly být přiměřenější. Do Metodiky by měla být zahrnuta rozmanitější sada indikátorů.
- **Druhé pozorování** je, že společenské vědy a humanity jsou pod tlakem díky rozpočtovým omezením. Jako v řadě dalších zemí, „ekonomická relevance“ výzkumu je zdůrazňována zvyšující se měrou. I toto přispívá ke skutečnosti, že společenské vědy a humanity stojí před dramatickým snížením rozpočtu. Rada pro výzkum, vědu a inovace nemíní uznat „společenskou relevanci“ společenských a humanitních věd, ani bohatství výzkumu, který provádějí, ale hodlá se pouze soustředit na aplikovanější technologický výzkum.
- **Třetí pozorování** je, že ve výzkumné politice schází kontinuita. Dlouhodobá vize vývoje výzkumného a inovačního systému podle všeho žádná není, obzvláště pokud jde o příspěvek společenských věd a humanit. Navíc se kritéria Metodiky

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

hodnocení často mění, občas dokonce se zpětnou platností. Jak se podpora přiděluje z roku na rok, Metodika způsobuje spoustu nestability a turbulence.

- **Čtvrté pozorování** je pohled z mezinárodní perspektivy. Čeští výzkumníci dostávají poměrně nízké základní platy a proto někteří musejí mít dvě zaměstnání, aby užívali sebe a rodinu. To se pravděpodobně děje na úkor kvality výzkumu a výuky. Za další, hladina platů je překážkou při snaze udržet nejlepší a nejbystřejší výzkumníky nebo přilákat zahraniční, aby přišli působit do České republiky.
- **Závěrečné pozorování** je, že existují překážky v tom, aby se výzkumníci plně zaintegrovali do mezinárodní světové vědy. Rozpočty jsou nízké pro cestování a účast na mezinárodních konferencích. Kromě toho je příliš byrokracie. Postupy k výjezdům by měly být jednodušší a efektivní a komise doporučuje snížení administrativní zátěže. Naopak podpůrný personál pro mezinárodní projekty (žádání o granty) by se mohl rozšířit. Zejména procedury vyžadované EU vyžadují speciální znalosti a znalost administrativního systému. Podpůrný personál, který by pomáhal výzkumníkům během procesu žádání o granty, by byl velice cenný.

5.2.5.5 Obecné závěry z hodnocení ekonomie

- Z oboru ekonomie se zúčastnily našeho hodnocení pouze dva ústavy. Výzkumná produkce obou se zdá být zřetelně nad národním průměrem, jeden z nich vykazuje mezinárodní výzkumnou excelenci, druhý národní. Tudíž v ekonomických vědách to byla „star group“ („skupina hvězd“), která prošla hodnocením.
- Ekonomie se musela zkonstituovat z prakticky ničeho po „sametové revoluci“ 1989. Viděny v tomto světle, jsou výsledky obou ústavů dvojnásobně působivé. Oba tyto výzkumné ústavy se snaží odlišovat od národních výzkumných standardů jak jen to jde a vypracovat si mezinárodní akademické uznání. Ale oba stojí proti organizačním a finančním tlakům, které ohrožují jejich minulé výsledky i ambice do budoucnosti. Je to hlavně zásluhou dvou faktorů:
 - Zdejší politika postupů představuje velkou překážku pro vybudování a udržování vysoce kvalitního výzkumně orientovaného výzkumného ústavu, protože klade důraz na kvantitu publikací spíš nežli na jejich kvalitu.
 - Stejně jako v oboru společenských věd a humanit, Metodika hodnocení byla ostře kritizována jako nevhodná i pro ekonomické vědy. Oba ústavy kritizují Metodiku hodnocení, která podle jejich názoru dostatečně nerozlišuje mezi typy výstupů, obzvlášť pokud jde o kvalitu, a která vede ke hraní celé škály her se systémem. Hodnotitelé souhlasili, že Metodiku hodnocení je třeba znovu promyslet a přestruovat, aby se dala použít i pro ekonomické vědy a na její adresu nabízejí tento komentář.

„Během analýzy výkonnosti obou ústavů bylo zajímavé se dozvídat o mechanismu, jaký české orgány používají k rozdělování podpory. [...] Po celém světě teď vlády vyvíjejí pravidla pro rozdělování podpory pro vyšší vzdělávání a výzkum podle parametrických metod. Tyto metody by měly mít výhodu v tom, že jsou transparentní a neutrální. Ale v tom případě by měly být dobře vyvážené a měly by mířit na posílení kvality a excelence, ne jen kvantity. Konkrétně, váhy přiřazené různým parametrům a počitatelným položkám, z nichž se odvíjejí hodnoty oněch parametrů, by měly odrážet spravedlivou rovnováhu mezi kvantitou a kvalitou. Jenže z různých analýz zmíněných během interview a při seznamování s výkonností vyplývá, že tato rovnováha teď v rovnováze není. Taková situace má vážný negativní dopad na finanční zajištění center excelence, které fungují v oblasti ekonomie, v protikladu k přírodním vědám. Mezioborové rozdíly v oblasti publikačních činností vyžadují pečlivou pozornost při navrhování parametrických modelů

pro rozdělování prostředků.⁸⁵⁸⁶ Navíc je důležité brát do úvahy nejen mezi-oborové rozdíly, které byly právě zmíněny. Také intra-oborové váhy parametrů vyžadují pečlivou pozornost. Konkrétně, váhy přiřazované knihám oproti publikacím ve špičkových časopisech s vysokým IF. Analýza informací poskytnutých během návštěvy ukazuje, že i v tomto ohledu by náprava byla opodstatněná a žádoucí.“

5.2.5.6 Obecné závěry z hodnocení center aplikovaného výzkumu

- Byla hodnocena dvě centra aplikovaného výzkumu a jejich specifické profily dokumentují, že i v rámci zdánlivě homogenní skupiny „center aplikovaného výzkumu“ se praxe týkající se V&V podstatně odlišuje: Různé ústavy pracují v různých oborech a pro různé skupiny uživatelů, které mají rozpětí od malých výrobních podniků v dané oblasti nebo pro multinacionální společnosti za pomoci sektorových skupin uživatelů až k městským správám, místním a národním úřadům nebo dokonce pro řadové občany. To přirozeně formuje interakci mezi výzkumným centrem a jeho uživateli. Zatímco v jednom oboru činnosti jsou důležité patenty a licence, v jiném jsou přiměřenější publikace v regionálním nebo národním časopisu a přímá komunikace se zákazníky. Navíc, v některých oblastech (např. služby a konzultace coby přípravná činnost pro směrnice nebo vysoce technické vývojové služby pro místní společnosti) mohou být významné a relevantní další činnosti kromě výzkumu. Jakékoli hodnocení centra aplikovaného výzkumu a – možná ještě víc – k němu vztahená V&V politická opatření musejí vzít tato specifika v úvahu.
- Oba ústavy zřetelně profitují z dobrých pracovních vztahů s dalšími výzkumnými organizacemi a se zákazníky. Partnerství s vysokými školami jsou nejen zásadní pro kvalitu výzkumu, ale jsou také důležitým způsobem, jak získat mladé výzkumníky. Vztahy se zákazníky se zdají být vedeny nabízejícími se příležitostmi spíš nežli strategií, což může v dlouhodobém horizontu být riskantní, protože pro centrum pro aplikovaný výzkum jsou strategická partnerství s uživateli východiskem k porozumění jejich (měnících se) potřeb, které naopak jsou základem, aby centrum bylo relevantním a schopným výzkumným partnerem.
- V dlouhodobém pohledu se oba ústavy jasně soustředily na aplikovaný výzkum národního trhu a v rámci těchto trhů měly a mají dobrou pozici. V nedávné minulosti ale zaznamenaly výrazné změny obou svých trhů a národního V&V systému. Přesto dokázaly přechkat za podmínek nestability a zůstat kompetitivní na národní a (zčásti) mezinárodní úrovni.
- Avšak zásluhou externích změn ústavy rozšířily svoje portfolio V&V aktivit a služeb, ale aniž zrušily oblasti činností staršího data. Potřeba chopit se každé příležitosti slibující podporu vytříbila kompetence pokud jde o velikost skupiny, kritickou velikost a držení kroku s novinkami v oboru. Výzkum je výrazně veden snahou po nalezení dalších zdrojů podpory, což vede k dlouhému soupisu činností spíš nežli ke koherentnímu programu. Následkem toho oba ústavy postrádají přesně vymezenou výzkumnou strategii a jasné chápání svých kmenových kompetencí.
- Změny v politice podpory poskytované vládou, která zredukovala nebo zrušila výzkumné rozpočty některých resortních ministerstev, přivodily těžkosti některým ústavům pro aplikovaný výzkum: Ty doslova ztratily hlavní objednavatele výzkumu a uživatele výsledků. Některé z těchto prostředků byly

⁸⁵ Glänzel, Thijs, Schubert & Debackere, „Subfield-specific normalized relative indicators and a new generation of relational charts: Methodological foundations illustrated on the assessment of institutional research performance“, *Scientometrics*, Vol. 78, No. 1 (2009) 165–188

⁸⁶ Glänzel, Thijs, Schubert & Debackere, „A priori vs. a posteriori normalisation of citation indicators. The case of journal ranking“, v tisku, *Scientometrics* 2011

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

přesunuty do kompetitivních výzkumných programů, z nichž ústavy dostávají podporu hlavně pro aplikace, které si samy vybraly. Toto jsou důležité nástroje politiky V&V, ale nemohou zastoupit specifický kontrakt, v němž ministerstvo funguje jako uživatel výsledků. Je tedy třeba prodiskutovat roli českých ministerstev jakožto tvůrců výzkumné politiky na jedné straně a jako odběratelů a uživatelů na straně druhé.

- Management je v České republice problém opakovaně se objevující (viz konkrétní studie o OP VaVpI). Horší je, že tvůrci V&V politiky zjevně management dosud neidentifikovali jako klíčový faktor ovlivňující kvalitu výzkumu, ať už k lepšímu či k horšímu. Především v aplikovaných centrech systém managementu trpí nejasnou dělbou úloh a odpovědností mezi výkonnými, dozírajícími a poradními orgány. Často jim chybí účinná politika lidských zdrojů a jasné kariérní řády pro (mladé) výzkumníky a další personál. Podobně, již zmíněné mobility a programy emancipace jsou vzácné. Všechno to je zhoršováno tíživou finanční situací, která nedovoluje nabízet kompetitivní platy.
- Obě hodnocená centra (a mnoho dalších po celé České republice) uspěla v mezinárodním kolegiálním hodnocení OP VaVpI a ustaví Regionální výzkumná centra. Tato centra dostanou nejen (nanejvýš potřebné) nové budovy a pokročilé vybavení, ale také zavedou přísně definované výzkumné programy, efektivnější modely managementu a explicitnější politiku lidských zdrojů.

5.3 Výsledky průzkumu

Jak v průzkumu zahrnujícím rektory, děkany fakult a ředitele výzkumných ústavů, tak v průzkumu výzkumníků, jsme položili řadu otázek o výzkumném prostředí, ve kterém působí.

V průzkumu rektorů, děkanů fakult a ředitelů jsme se ptali na existenci různých řídicích nástrojů. Jistě, existence nástroje nám neříká nic o jeho obsahu, tím méně o kvalitě, jeho účincích a prioritě, s jakou je uplatňován ve výzkumné organizaci. Přesto první krok je *mít* určitý nástroj.

Obr.27 Řídící nástroje ve výzkumných organizacích

Naše organizace ...	Ano (%)
Zveřejňuje roční zprávy	97%
Má politiku ve vztahu k ženám	96%
Má poradní výbor, která zahrnuje i vnitřní („domácí“) členy	93%
Má poradní výbor, který zahrnuje externí národní členy	92%
Má dlouhodobou výzkumnou strategii	91%
Má své hodnotící postupy a kritéria kvality výzkumu	91%
Zavedla mnohaletý plán týkající se hlavních problémů (výzkumných programů, investic, lidských zdrojů ...)	88%
Má kariérní řád	73%
Má politiku ochrany duševního vlastnictví	73%
Vyžaduje minimální počet publikací před získáním Ph.D.	69%
Má náborovou politiku	57%
Má hodnotící postupy a kritéria pro kvalitu výuky	51%
Má hodnotící postupy a kritéria kvality pro administrativní a vnitřní služby	51%
Vyhovuje standardům kvality ISO 9001, EFQA, či jiným	45%

Má poradní výbor, který zahrnuje externí zahraniční členy	39%
Je vybavena na přenos technologií	31%

Zdroj: průzkum rektorů, děkanů, ředitelů, n=74

Jak lze vidět na Obr.27, mnoho formálních nástrojů je na svém místě: Většina výzkumných organizací publikuje roční zprávy, má politiku ve vztahu k ženám, má poradní výbor (třebaže nepříliš často se zahraničními experty), dlouhodobou strategii a hodnotící postupy a kritéria pro hodnocení kvality výzkumu (třebaže často to asi je Metodika hodnocení).

Avšak nejdůležitější nástroje řízení výzkumných organizací, které by každá výzkumná organizace měla mít – kariérní řád a náborovou politiku – mají jen nízké skóre (73% a 57%).

Poněkud zarážející je, že poměrně málo ústavů má kariérní řád a náborovou politiku, ale skoro všechny mají politiku vůči ženám. Jak se to spolu snoubí? Politika vůči ženám musí být součástí náborové politiky a kariérního řádu, protože politika vůči ženám typicky zahrnuje strategie pro nábor žen a ženské výzkumné kariéry. Opravdu, jak vyplynulo z interview, které jsme provedli a podle naší zkušenosti s panelovými hodnoceními, jakož i OP VaVpI, měli jsme zřetelný pocit, že pokud existuje politika vůči ženám, je jen povrchní („Nemáme diskriminaci vůči ženám“) a ne založené na analýze situace, ve které se organizace nachází⁸⁷. Je také pravda, že v panelových hodnoceních jsme sotva kdy zahlédli ženu-výzkumnici či ženu-ředitelku a že otázka rodu nebyla zmiňována v žádných sebe-hodnotících zprávách, v nichž, v rámci zadaného rámce, výzkumné organizace byly vyzvány, aby se zmínily o čemkoli, co pokládají za důležité.

Příklady „genderové politiky“ ilustrují omezení, jakými trpí obrázek 27 – totiž že mohou existovat rozpory mezi použitými formálními nástroji řízení a prioritou, kterou mají pro výzkumnou organizaci či pro kvalitu nástroje řízení samotného. Zaškrtnutí příslušného čtverečku značí, že určité opatření je v používání, ještě neznamená, že určité politické opatření je rozvinuté a správně uplatněné. V otázce „genderové politiky“ to je obzvlášť problematické, protože situace žen ve výzkumu v České republice zdaleka není ideální⁸⁸ a výzkumné skupiny si stěžují na omezenou schopnost získat zkušené výzkumnice (48% výzkumných skupin není schopno získat zkušené výzkumnice „vůbec“ nebo „v omezené míře“), či ženy jako technicko-administrativní personál (38%), post-doktorální výzkumnice (29%) a studentky Ph.D. (16%).

Také jsme se otázali vedoucích pracovníků v organizacích na pracovní podmínky na jejich pracovištích a tutéž otázku jsme položili výzkumníkům samotným (Obr.28). Většina organizací (více než 90%: 20% „ve střední míře“, 33% „do značné míry“, 38% „převážně“⁸⁹) mají pobídky pro jednotlivé výzkumníky, aby se ucházeli o projekty V&V, ale už je méně (60%) takových, co nabízejí podporu a školení, jak připravovat projektové žádosti. Většina organizací (přes 90%) také pracovníky vybízí, aby se zapojili do akademického výzkumu a s ním spojených publikačních činností. Ale jen asi polovina organizací (49%) nabízí výzkumníkům nějaký druh plánu kariérního rozvoje nebo vybízí výzkumníky (26%), aby se pouštěli do podnikatelské činnosti mimo vlastní instituci.

⁸⁷ Taková analýza by měla odpovídat na otázky jako: Kolik žen máme v naší výzkumné organizaci? Na jaké úrovni hierarchie? Na jakých jsou kontraktech v porovnání se svými mužskými protějšky? Kolik vydělávají v porovnání se vými mužskými protějšky? Jak vysoký je počet měnících se zaměstnankyň v porovnání s měnícími se počty zaměstnanců? A tak dále ...

⁸⁸ Alena Křížková, Czech Republic Country report, Meta-Analysis of gender and science research, FP7 RTD-PP-L4_2007-1, březen 2009

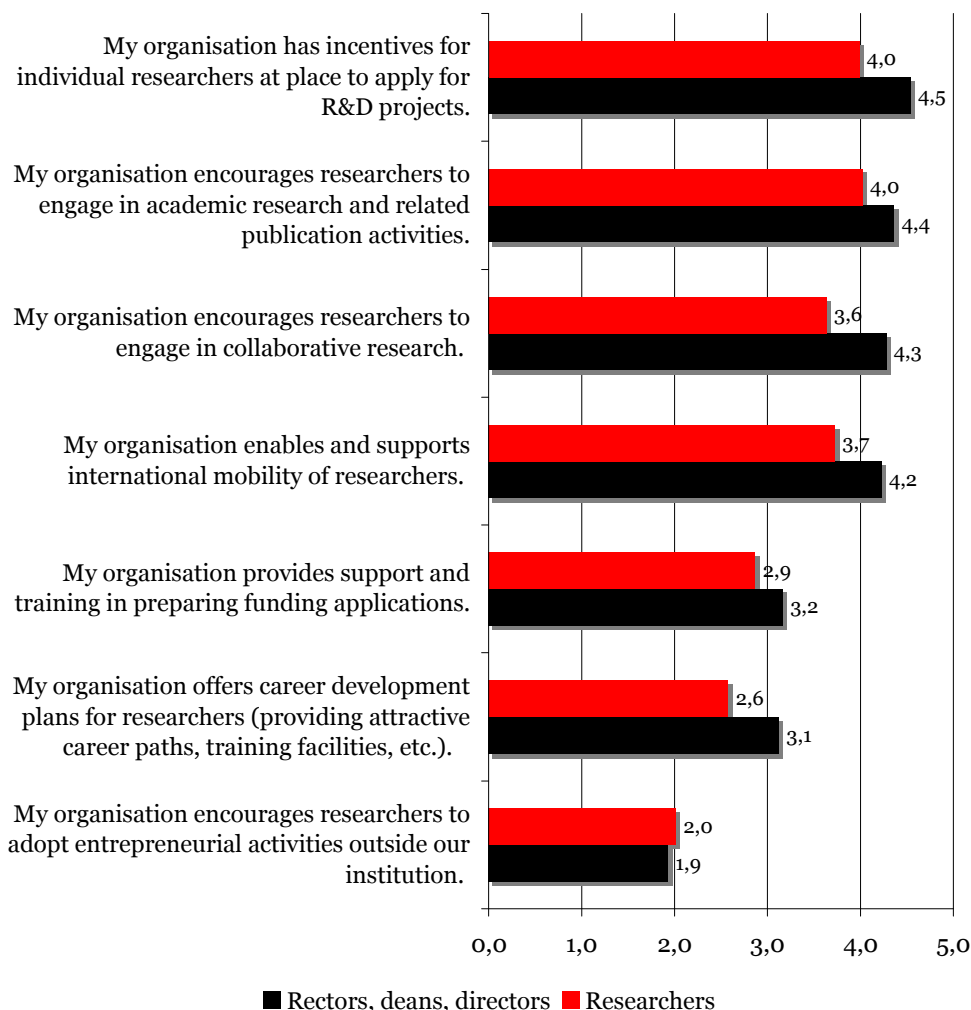
⁸⁹ Uvedená procenta se týkají průzkumu mezi výzkumníky

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Je zajímavé, že vedoucí pracovníci institucí systematicky hodnotí pracovní podmínky ve svých organizacích lépe než výzkumníci sami. Například, jestliže 49% výzkumníků souhlasí, že jejich organizace má plán kariérního rozvoje, rektori, děkani a ředitelé si to myslí ze 65%⁹⁰. To svědčí buď o komunikačním problému (výzkumníci nevědí, že takové plány existují) nebo o problému kvality (výzkumníci nepokládají existující kariérní řád za dost dobrý, aby na otázku odpověděli kladně).

⁹⁰ Viz též Obr.27, kde 73% rektorů, děkanů a ředitelů říká, že uplatňují kariérní řád

Obr.28 Pracovní podmínky v českých výzkumných organizacích z pohledu vedoucích pracovníků těchto organizací a výzkumníků *



*Aritmetický průměr ve stupnici od 1=„vůbec“ do 5=„převážně“

Zdroj: průzkum mezi rektory, děkany, řediteli, n=74; průzkum mezi výzkumníky, n=74

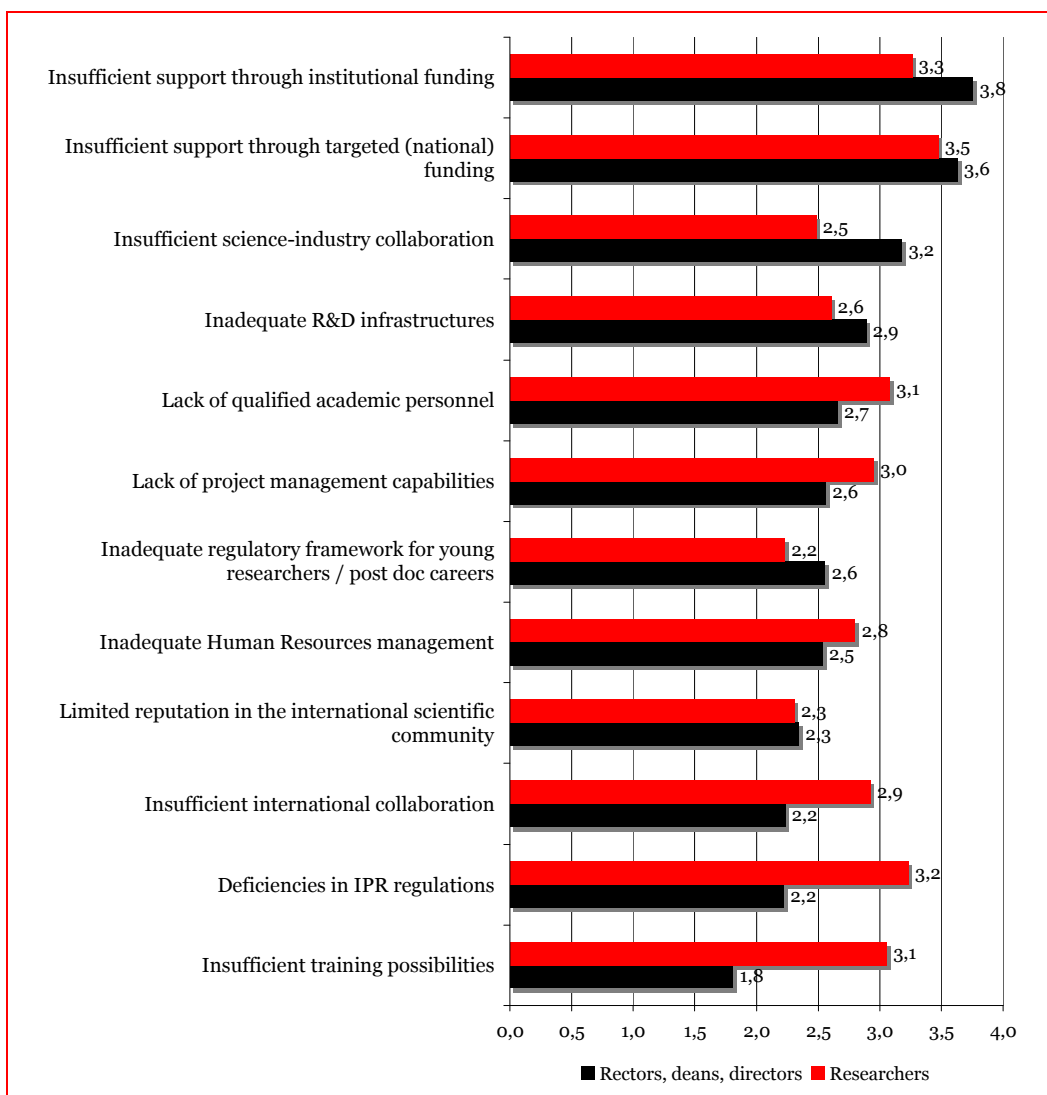
Avšak třebaže řada dokladů z interview a panelových hodnocení ukazuje, že řízení výzkumu je důležitou překážkou v českém systému V&V&I, vedoucí pracovníci těchto institucí to tak vidět nemusí. Tázali jsme se rektorů, děkanů a ředitelů, co pokládají za největší překážku zvyšování výkonnosti ve V&V&I v České republice. Zdaleka nejčastěji zmiňované bariéry se týkaly podpory – nedostatečné institucionální podpory a nedostatečné cílené podpory, zatímco bariéry podmíněné nedostatečností v řízení jako jsou nekvalitní řízení lidských zdrojů či nedostatečný regulační rámec pro mladé výzkumníky či post-doktoranty se objevovaly středně často a nedostatečné výcvikové možnosti jsou zcela vespod (Obr.29). Ale panelová hodnocení často ukazovala, že management výzkumu a vědomí o jeho důležitosti se většinou dají zlepšit, včetně politiky lidských zdrojů, kariéry mladých výzkumníků a zaškolovacích možností.

Tím, že bylo řečeno toto, nemíníme zlehčovat situaci s podporami; skutečně jsme se setkali s některými velmi nepříznivými situacemi souvisejícími s podporou v průběhu panelových hodnocení, které ohrožují vysoce kvalitní práci ústavu. Ale je také pravda, že nepříznivé finanční okolnosti vyžadují o to větší dovednost se strany vedení, aby se vyrovnaly nepříznivé účinky nízké podpory.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Co je ale na Obr.29 nejzajímavější, je to, že vedení výzkumných organizací se s výzkumníky neshodují na bariérách výkonnosti V&V&I existujících v České republice. Zatímco rektori, děkani a ředitelé vidí nedostatečnou úroveň podpor jako hlavní překážku, výzkumníci – třebaže otázky spojené s podporou neopomíjejí – podtrhují problémy spojené s politikou lidských zdrojů jako jsou nedostatečné zaškolovací podmínky, nedostatek kvalifikovaných akademických pracovníků či nezpůsobilost k vedení projektu. Posledně zmíněné jsou také v soulasu se zjištěními panelových hodnocení.

Obr.29 Bariéry výkonnosti české V&V&I jak je vidí vedoucí pracovníci organizací a jednotliví výzkumníci *



*Aritmetický průměr ve stupnici od 1=„vůbec“ do 5=„převážně“

Zdroj: průzkum mezi rektory, děkany, řediteli, n=73; průzkum mezi výzkumníky, n=616

Můžeme-li shrnout, výsledky průzkumu ukazují, že náborová a kariérní politika není tak rozšířená, jak by měla být. Jelikož hlavní předpoklad pro výzkum je lidský kapitál, každá výzkumná organizace *musí* mít svoji kariérní a náborovou politiku. Aby

náborová a kariérní politika nebyla jen „papírový tygr“, musí si dát přesvědčivou odpověď na otázku: „Proč by měl talentovaný výzkumník chtít pracovat pro naši výzkumnou organizaci?“

Nicméně, vedoucí pracovníci výzkumných organizací pociťují úroveň podpory jako nejdůležitější bariéru, kdežto výzkumníci ač také zmiňují nedostatečné financování, kladou důraz na bariéry z oblasti lidských zdrojů. Rozhodně nechceme podceňovat otázky podpory výzkumu – opravdu jsme během panelových hodnocení byli svědky některých velmi kritických cest, kterými se ubírá financování – ale myslíme si, že záležitosti managementu by se také neměly ignorovat.

5.4 Kvalita výzkumu a z ní vyplývající poučení

Jak bylo zdůrazněno za začátku kapitoly, kvalita výzkumu není pouze funkcí kvality výzkumných výstupů. Stejně důležité je prostředí, ve kterém byl výzkum prováděn. To zahrnuje řadu faktorů přispívajících ke (či škodících) kvalitě výzkumu. Posledně zmíněné okolnosti ale lze měnit a proto by měly být středem pozornosti tvůrců vědecké politiky.

V této části vyvozujeme poučení o kvalitě výzkumu v České republice a o faktorech přispívajících ke kvalitě výzkumu a dáváme doporučení, jak kvalitu výzkumu zlepšit. Poučení, o která se opíráme, pocházejí hlavně z panelových hodnocení, ale také byly použity výsledky průzkumu a rozhovorů - především k ověření našich zjištění.

1. **Kvalita výzkumu, pokud jde o její mezinárodní „viditelnost“ (publikace, strategická partnerství) byla všeobecně oceněna.** Není pochyb o tom, že české výzkumné kolektivy jsou uznávanými členy mezinárodní výzkumné obce. Posuzované jednotky dostaly „nálepky“ od „dobrých“ po „kompetitivní“. V kontextu toho, co může někdy být docela nestabilní či dokonce nepřátelské prostředí, byla kvalita výzkumu vysoce oceňována.
2. **Použití omezeného počtu pevných kritérií k testování kvality výzkumu.** Existence a počet publikací s vysokou akademickou úrovní, dobré postavení klíčových osobností v akademičtějších typech výzkumu, dobré porozumění pro uživatele a přístup k nim v aplikovanějších prostředích, to všechno byly důležité prvky. Koherentnost a kompaktnost výzkumného portfolia byla další hlediska. Z procedurálního pohledu bylo shody o tom, zdali hodnocená jednotka provádí výzkum dobré kvality či nikoli, dosaženo poměrně rychle a ve většině případů i bez dlouhého dohadování.
3. **Preference pro malé jednotky.** Hlavně v oblasti přírodních věd, medicíny a technických věd byla pozorována tendence k práci v malých skupinách, obzvlášť ve větších ústavech. Tato tendence připadá z velké části na vrub řady vytrvalých schémat chování, zakotvených hlavně v historii institucí a jejich politické minulosti. Pokud jde o pozadí v instituci, je to záležitost převážně kulturní, neboť akademické instituce delegují velký díl autonomie na své klíčové výzkumníky, profesory. Výběr výzkumných témat probíhá v souhlasu s tímto odspoda nahoru a je de facto určován osobními preferencemi. Politické životní dráhy, zejména z časů komunismu, také přispívaly k tvorbě malých úkrytů (které v té době byly pokládány za hájemství s relativní svobodou pro práci, výměnu názorů, cestování apod.).
4. **Ušlé příležitosti způsobené omezenou způsobilostí výzkumné jednotky se přeorientovat.** Převládající tendence k malým kolektivům byla příčinou některých ušlých příležitostí, protože malé skupiny obvykle mají značné problémy když jde o mezioborový výzkum, orientaci směrem k aplikacím, dlouhodobý rozvoj či strategické partnerství. Všechny tyto činnosti předpokládají dobře zavedené kompetence v základním oboru současně s volnými silami k prozkoumávání nových výzkumných témat. Malé skupiny většinou nevládnou dostatečnými zdroji pro obojí, což systematicky brzdí inovace (zvlášť když chybí vedení na vyšších hierarchických úrovních).

5. **Omezené vědomí o mezioborovém či na aplikace orientovaném výzkumu a pobídka k účasti v něm.** Během hodnocení vyplynul poněkud zvláštní poznatek, a sice že je nízká úroveň vědomostí o mezioborovém výzkumu a o orientaci na aplikace **v rámci** akademického výzkumu a z toho plynoucí neochota k účasti v něm. Tato skutečnost nemá vztah k politicky motivovaným tvrzením o komercializaci akademického výzkumu, spíše má co do činění se systematickou interakcí a výměnou mezi různými poli akademického výzkumu. Dobrým příkladem může posloužit modelování. Z jedné strany je modelování jedním ze základních témat v matematice. Ze strany druhé se modelování používá v oblastech jako jsou pokročilé materiály, komplexní energetické systémy nebo finančníctví. Je nepostradatelné pro matematiky a výzkumníky v aplikovaných oblastech, aby spolu systematicky spolupracovali. Takový typ spolupráce obvykle vyžaduje mít určitý minimální počet členů skupiny (> 50), dlouhodobou orientaci a stabilitu (řekněme do deseti let), přiměřené organizační uspořádání a silné vizionářské vedení. Na úrovni instituce by to vyžadovalo jednání mezi řekněme dvěma ústavy Akademie věd nebo jednou fakultou vysoké školy a jedním ústavem Akademie věd. Jenže jednak není dostatečné povědomí o takových příležitostech, jednak není pobídka, nemluvě o přiměřených schématech podpory mezioborového výzkumu⁹¹. Protože výzkum na rozhraní mezi zavedenými výzkumnými obory je často zdrojem průlomového pokroku, neexistence mezioborového výzkumu je ušlá příležitost s dlouhodobou důležitostí.
6. **Slabé vědomí o záležitostech lidských zdrojů a malý manévrovací prostor.** Zatímco některé z hodnocených jednotek měly personál dobře rozdělený pokud jde o věkovou i zkušenostní strukturu, s přístupem pro mladé výzkumníky, řada jiných měla nezdravou věkovou strukturu, problémy s nábořem a s mobilitou. Bližší pohled odkrývá několik důležitých problémů. Většina z nich jsou ušlé příležitosti spíše nežli instituční bariéry a zkušenosti ukazují, že vždycky existuje alespoň jedna jednotka, která našla správnou odpověď na problém, se kterým další ještě zápasí.
- **Věková struktura.** Spadne-li kámen na hlavu typickému řediteli, jeho tým bude mít vážné problémy pokud jde o vedení a vztahy k (okolní) vědecké obci. Tento strukturální problém je provázán s malou velikostí jednotky a tedy i s omezeným prostorem pro dělení úloh, odpovědností a rizik.
 - **Nábor pomocí příbuzenského křížení.** Dokonce i ve skupinách se solidní mezinárodní pověstí existuje řada kariér, kdy pracovník postupně získal titul magistra, Ph.D., pozici vědeckého pracovníka a profesuru v rámci téže výzkumné skupiny. Nejen že takové interní kariéry omezují výzkumnou perspektivu výzkumníků (a tedy i jejich možnost zvolit si jinou výzkumnou cestu), ale také omezují počet dobrých externích kontaktů celé skupiny a tedy i její možnosti napojit se do mezinárodních projektů – což je zhusta opřeno o osobní kontakty. Současná náborová politika doufající v přijmutí nejlepších Ph.D. studentů z vlastní skupiny do řad personálu by se měla opustit a naopak by se měla podporovat politika otevřeného náboru.
 - **(Mezinárodní) mobilita.** Politika náboru v uzavřené skupině brání explicitní politice mobility. Kromě toho malá velikost skupin typicky způsobuje jiný problém: budou mít obtíže s udržováním „portfolia“ svých projektů, jichž se účastní jak mladší, tak zkušenější pracovníci. V souladu s tím se zahraniční pobyty omezují na několik týdnů, v nejlepším měsíců a tím se omezuje možnost naučit se novému a objevit nové horizonty. Tudíž by to měl

⁹¹ Existuje jedna pozoruhodná výjimka: Operační program pro V&V&I, podporovaný v rámci Programu strukturálních fondů, nabízí velmi dobré příležitosti pro takový typ mezioborového výzkumu. Bohužel o této možnosti asi sotva kdo uvažoval, protože většina center předložila různé výzkumné programy jeden vedle druhého a každý z nich se snažil o svoje vlastní cíle. Ale lze čekat bližší interakce, jakmile se předvedou programy na nadcházející léta.

být prioritní cíl – umožnit mladým akademický postup co nejdříve, aby mohli ustavit intenzivnější kontakty se zahraničními výzkumnými týmy, což lze podporovat stipendii na zahraniční výměnu nebo účastí českých výzkumníků v programech mobility EU. Starší pracovníci však musejí sehrát svoji roli při zavádění takových mezinárodních vztahů. Mobilita by měla být oceňována ve schématech hodnocení a vývoje kariéry.

- **Omezená spolupráce mezi vysokými školami a Akademií věd.** Vysoké školy mají monopol na udílení akademických hodností. Některé ústavy (Akademie věd) pociťují tuto dělbu práce za velkou bariéru, kdežto jiní (v tomtéž ústavu) to vidí jako levnou pracovní sílu. Bohužel toto je málokdy vyřešeno pozitivním způsobem, tj. zavedením společných programů. Zavedení „výzkumných vysokých škol“⁹² by mohla být příležitost, jak toto řešit a současně by to byl obrovský krok ve výuce mladých výzkumníků v České republice.
- 7. **Politika financování jako hlavní příčina krátkodobosti.** Mnoho institucí strádá vinou „režimu podpory“. Není to jenom otázka všeobecně omezené podpory – vždycky budou stížnosti na nedostatečné finance, které jsou indikátorem produktivního výzkumného prostředí. Hlavní problémy povstávají ze dvou zdrojů: národní veřejná podpora (jak institucionální, tak cílená) a zacházení s dostupnými prostředky v rámci instituce samotné.
 - **Chybějící kontinuita.** Toto hledisko má dvě stránky. Jedna je chybějící kontinuita způsobená rychle se měnícími pravidly pro institucionální podporu na úrovni institucí uplatňujících národní politiku. Druhá je slabé vedení na úrovni výzkumné instituce pokud jde o vnitřní dělení podpory. V praxi to většinou znamená, že skladba podpory na národní úrovni se víceméně přenesla do pod-jednotek.
 - **Malá velikost a krátkodobost.** Je nepochybné, že převaha podpory projektů malého měřítka dusí velké výzkumné projekty nebo dlouhodobé programy. Podobně, přidělování institucionální podpory založené na minulých výsledcích systematicky vytlačuje úvahy dlouhodobé a velkého měřítka. Tato tendence ke krátkodobosti je způsobena nejen politikou podpory na národní úrovni (institucionální podpora, grantové agentury), ale také v rámci výzkumných institucí, kde každoroční hodnocení jsou převážně založena na výsledcích z minulého roku spíše nežli na základě plánů do budoucnosti, přičemž minulé výsledky jsou nejen dokladem výkonnosti, ale také důvěryhodnosti.
 - **Nepřekvapuje, že Metodika hodnocení byla přijímána s převážně negativními pocity jak navštívenými výzkumnými jednotkami, tak i posuzovateli.** Přestože byl souhlas s potřebou rozdělovat podporu podle transparentních kritérií, praktické důsledky byly kritizovány z těchto hlavních důvodů: krátkodobost, orientace do minulosti, přehlížení rozdílů mezi obory a rozdílů mezi typy institucí a vybízení k perverznímu jednání.
 - **Slabá účast v programech EU.** Důvod slabé účasti je zřejmý: slabé napojení díky špatné zkušenosti. Momentální rada tedy je, dát účast v mezinárodních programech (včetně podpory a výchovy) na první pořadí v důležitosti na úrovni institucí a možná i skupin.

Doporučení

- **Hodnocení výzkumné výkonnosti bylo ve všech případech zataženo k vedení, organizačním a institucionálním faktorům.** Kromě toho hodnotitelé ve skutečnosti věnovali většinu své pozornosti a času organizačním

⁹²

Výzkumná vysoká škola je definována těmito rysy: dobře vymezený studijní plán (může být i na křížení oborů) zahrnující aktivní výzkumnou a formální výchovu, externí ex-ante hodnocení jak studijního plánu, **tak i** kvalifikace pedagogického sboru a omezenou délku studia, typicky 10-12 let.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

problémům, které podle chápání hodnotitelů zasluhují víc pozornosti se strany jak výzkumných manažerů, tak tvůrců politiky: vedení, management, nábor, kariérní rozvoj, mobilita, věková struktura a složení personálu. Některé z těchto faktorů lze ovlivňovat na úrovni výzkumných skupin nebo oddělení jejich vedoucími pracovníky, ale jiné, včetně politiky podpory, jsou určovány „širším systémem“, tj. organizací a rámcem politiky V&V.

- Ke zvýšení kvality výzkumu se musí především zlepšit organizační výkonnost výzkumných institucí. Naléhavé doporučení v této souvislosti je stabilizovat dlouhodobá očekávání. Podle toho jest radno určovat a zdůvodňovat podporu (i) nejen podle minulých výkonů, ale také podle plánů do budoucna a (ii) prodloužit periodu (hodnocení, udílení podpory) na 3-5 let. Jako nástroje k tomu by měly sloužit výkonnostní dohody mezi poskytovateli podpory a provozovateli výzkumu. Provozovatelům výzkumu se doporučuje, aby pravidelně prováděli hodnocení svých pod-jednotek na základě kolegiálních posouzení. Akademie věd je příklad, z něžž se lze učit.

6. SWOT analýza

6.1 Silné stránky

Myšlenka transparentního systému pro rozdělování institucionální podpory

Metodika hodnocení se svou závislostí na kvantitativních indikátorech je vedena snahou o odpolitizování a odosobnění procesu udílení podpory. Výlučným spoléháním na (doložené) minulé výsledky míří proti nepotismu, korupci a nelegálním tlakům.

Jasný signál

Metodika hodnocení vysílá navenek jasný signál. Jednoduché heslo je: Bez výstupů není institucionální podpora. Podle tohoto principu přistupuje k otázce nízké produktivity v některých výzkumných organizacích v České republice. Současně si klade za cíl zvyšování kvality výzkumných výstupů. Jenže Metodika hodnocení může být správný nástroj ke zvyšování *počtu* výzkumných výstupů, ale nemusí být správným nástrojem ke zvyšování jejich *kvality*.

Myšlenka o propojení hodnocení s rozhodováním a s tvorbou politiky

Nemá-li to být plané cvičení, hodnocení musí mít své důsledky, tím spíš, že takové hodnocení je náročné na čas i prostředky. Avšak z různých důvodů uvedených v této zprávě má způsob, jakým Metodika hodnocení hodnotí výzkum a jak hodnocení spojuje s přidělováním institucionální podpory, daleko k dokonalosti.

6.2 Slabiny

Je neúplná

Jako hodnotící nástroj i jako mechanismus pro přidělování institucionální podpory je Metodika hodnocení neúplná, protože uvažuje pouze výstupy. Počítá je a uděluje body s jediným cílem, aby se maximalizoval počet výstupů. Mezi hodnotícími hledisky jsou ignorovány klíčové faktory, jako management výzkumu, výzkumná strategie a politika lidských zdrojů – což jsou faktory, které každé hodnocení hodné toho jména musí brát v potaz. Výlučným soustředěním na počitatelné výstupy se odlišuje od dobrých zahraničních zkušeností. Jako mechanismus pro přidělování institucionální podpory se soustředí jenom na minulou výkonnost, čímž nenechává prostor institucím, aby zvyšovaly svoji kapacitu nebo se vydaly do nových výzkumných směrů. Ani toto není v souladu s dobrými zahraničními zkušenostmi. Náš závěr proto je, že existující Metodika hodnocení je nevhodná jak pro hodnocení kvality výzkumu, jak pro přidělování institucionální podpory.

Nebere dostatečný zřetel na rozdílnosti mezi obory

Metodika hodnocení se snažila brát ohled na rozdíly mezi vědními obory tím, že zahrnuje různé výstupy výzkumu, že zavedla zvláštní bodová hodnocení pro specializace NREE a že v roce 2010 zavedla „tlumící faktory“ mezi deseti skupinami oborů. Přesto neměří všem oborům stejně a nerovný přístup je vidět např. tehdy, když se definuje, co je výzkumný výsledek a kolik bodů přináší; také přetrvávají značné rozdíly mezi obory v rámci jedné skupiny oborů. Metodika hodnocení také nebere ohled na to, že výzkum v některých disciplínách je dražší než v jiných. Zkrátka, výsledky mezi obory se nedají shrnout do jednoho vzorce.

Nerozlišuje mezi různými typy organizací

Poslání a cíle výzkumné organizace a Metodika hodnocení jsou mimoběžné kategorie. V současné verzi Metodiky hodnocení dostává každý typ výstupu určitý počet bodů a tento počet je stejný pro všechny instituce bez ohledu na důležitost, kterou tento výstup má (nebo by měl mít) pro konkrétní instituci. Následkem toho nastává nestejně měření když se definuje, co se počítá za výzkumný výsledek a kolik bodů přináší. V jiných zemích se hodnotící systémy, stejně jako výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu, snaží rozlišovat mezi různými typy výzkumných organizací, protože různé typy výzkumných organizací mají různá poslání (např. s důrazem na výzkum, na výuku nebo na aplikace). Popravdě, existují také výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu pro vysoké školy pro aplikované vědy, ale ty se, *v souladu se svým posláním*, většinou soustředí na výuku, zatímco výkonově podmíněné systémy podpory výzkumu pro ústavy aplikovaného výzkumu typicky kladou důraz na smluvní výzkum. Metodika hodnocení hází všechny různé typy výzkumných organizací do jednoho koše přesto, že mají jiná poslání a jiné úlohy v českém systému V&V&I.

Započitatelné výstupy a jejich bodová hodnota

Výstupy, které se započítávají, stejně jako počet bodů, který je jim přiřazen, jsou značně libovolné. Nikde není vysvětleno, proč se některé výstupy započítávají a jiné ne. Navíc v bodech přidělovaných za výstupy je implicitně obsaženo rozhodnutí o podpoře, jmenovitě pokud jde o počty bodů přidělovaných za aplikovaný výzkum oproti výzkumu základnímu. Toto rozhodnutí nebylo explicitně zdůvodněno.

6.3 Příležitosti

Metodika hodnocení jako rozloučení s minulostí

Výzkumníci i tvůrci vědecké politiky pocítovali, že je potřeba nového systému k hodnocení výzkumu a přidělování institucionální podpory. Zavedení Metodiky hodnocení byl krok, který přinesl potřebnou změnu, ale nepřinesl tu správnou. Nicméně otevřel dveře pro vhodnější systém, který bude v lepším souladu se zahraniční praxí.

Otevření diskuze

Nespokojenost s Metodikou hodnocení je široká, jak jsme viděli během průzkumu mínění a v interview. Přesto, s ohledem na to, jak je Metodika hodnocení viditelná, se naskýtá příležitost otevřít debatu o institucionální podpoře a jejím účelu. Taková debata je potřebná, protože jsme konstatovali, že mezi těmi, kteří se účastní výzkumu, je řada takových, kterým není úplně jasné, k čemu je institucionální podpora a k čemu projektová (cílená) podpora. Dále, jelikož Metodika hodnocení není vlastně nástrojem pro *hodnocení* výzkumu, ale spíš mechanismem pro přidělování institucionální podpory (navíc značně špatným), debata by mohla využít příležitosti a zahrnout hodnocení výzkumu a otázky, jak vybudovat kulturu hodnocení. V neposlední řadě by se slušelo vzít v potaz zahraniční zkušenosti a poučit se z nich.

6.4 Hrozby

Oportunistické chování

Zásluhou pobídek, které Metodika hodnocení nastavila, vyzývá k rozšířenému oportunistickému chování, tj. k takovému nezamýšlenému chování, které pervertuje úmysl Metodiky (tj. zvýšit kvality výzkumu), a k nezakrytému podvádění. Zásluhou rozšířeného oportunistického chování není Metodika schopna rozlišit mezi dobrým „hazardním hráčem“ a dobrým vědeckým, či prozaičtější, mezi slabými a silnými výzkumnými skupinami.

Nepředvídatelnost institucionální podpory

Metodika hodnocení může přivodit obrovské – a nepředvídatelné – změny v institucionální podpoře, čímž tuto podporu činí nespolehlivou a plánování pro instituci obtížným. Kromě toho, jak výzkumné organizace nevědí, kolik finančních prostředků jim jejich body přinesou v následujícím roce, mají motivaci, aby hleděli získat tolik bodů kolik jen mohou. Toto ovšem vede k inflaci celkového počtu bodů a k poznání, že bod má stále nižší hodnotu.

Nestabilita výzkumného systému

Jak bylo již řečeno, Metodika hodnocení může způsobit velké změny v institucionální podpoře. Velké výkyvy v institucionální podpoře jsou problém, protože srovnat se s radikálním zvýšením je stejně obtížné jako s radikálním snížením. Změny na úrovni instituce mají velký dopad na stabilitu výzkumného a inovačního systému jako celku. Proto také všechny zahraniční systémy pro přidělování institucionální podpory, které jsme studovali, mají vestavěné mechanismy pojišťující stabilitu systému V&V&I.

Krátkodobé přemýšlení je vítáno, dlouhodobé nikoli

Zásluhou nestability a nepředvídatelnosti institucionální podpory se začínají ústavy soustřeďovat na krátkodobá řešení, aby se postaraly o bezprostřední problémy. Jenže dlouhodobé plánování je důležité, aby vznikaly vysoce kvalitní výzkumné výsledky, zvláště ve výzkumných prostředích, kde časové horizonty jsou dlouhé. Například, zavedení Ph.D. programů, které budou produkovat vysoce kvalifikované výzkumníky, trvá roky a publikace, které z tohoto programu vzejdou, se objeví až několik let od zahájení.

Žádný prostor pro zlepšování nebo rozšiřování kapacity

Metodika hodnocení je čistě retrospektivní, zahleděná pouze na minulé výkony a proto nedává prostor pro zlepšování či rozšiřování kapacity – což je jeden z původních účelů institucionální podpory. Jako čistě retrospektivní mechanismus je také velmi citlivá k počátečním podmínkám, tedy ke stavu, v němž se organizace nacházela v čase zavedení Metodiky. Jestliže tehdy organizace zažívala dobré, úspěšné období, to se petrifikovalo a možná i bylo posíleno zásluhou Metodiky. Když ale organizace měla svoje slabé období, i to se petrifikovalo a metodika ho možná prohloubila. Kromě toho Metodika hodnocení nedává zpětnou vazbu pokud jde o řízení výzkumu, výzkumnou strategii či politiku lidských zdrojů, což jsou faktory, které jsme identifikovali jako klíčové pro rozvoj české V&V. Lze říci, že Metodika neprospívá učícím se a vyvíjejícím se institucím, výzkumným skupinám či výzkumníkům.

Záplatování Metodiky hodnocení

Metodika hodnocení se měnila každý rok, většinou to byly opravy nejkřiklavějších nevyvážeností. Změny často představovaly detailní vylepšení nebo omezení. Zjistili jsme, že tyto časté změny v Metodice způsobovaly zmatek, takže výzkumníci si nebyli jisti, co se počítá a co nikoli. Důležitější je, že záplatování Metodiku pouze dále zkomplikovalo a nemohlo odstranit základnější problémy: skutečnost, že jako nástroj k hodnocení výzkumu a *současně* jako mechanismus pro přidělování podpory je Metodika neúplná.

Slabá obliba

Metodika hodnocení má jen malou podporu mezi výzkumníky a pracovníky řídicími výzkum, stejně jako mezi tvůrci vědecké politiky. To může vést k pocitu frustrace a snížit morálku mezi výzkumníky, což není příznivé pro kvalitu a produktivitu výzkumu. V důsledku to může vést i k odlivu mozků – výzkumníci mohou opouštět výzkum nebo odejít ze země. Netřeba zdůrazňovat, že k vychování výzkumníka je třeba patnácti let.

Používání Metodiky hodnocení v rámci institucí

Všechny zmíněné hrozby se dále zhoršují, jestliže se Metodika použije v rámci instituce. Oportunistické chování, nepředvídatelnost, nestabilita a obliba krátkodobosti vygradují uvnitř zdí instituce a navodí výzkumné prostředí, které nebude prospívat zvyšování kvality výzkumu. Nedostatek dobrého vedení a profesionálního managementu v mnoha českých výzkumných organizacích může tuto hrozbu dále zesílit.

Neznámé účinky

Ne všechny účinky Metodiky hodnocení na vědeckou obec jsou dobře známy. Je to proto, že některé projevy potřebují čas, aby se projevily, a zatím Metodika hodnocení ještě není používána příliš dlouho. K tomu připočteme, že typicky jsou ve hře různé síly, které předvídání účinků ztěžují. Například průzkum ukazuje, že Metodika není nakloněna spolupráci. To dává smysl, jestliže individuální publikace přináší více bodů než kolektivní a tak se výzkumníci mohou rozhodnout proti spolupráci. Dá se ale také argumentovat, že s časem se naopak spolupráce rozšíří, protože ze spolupráce obvykle vzejde víc publikací. Skutečnosti jako je spolupráce a další jako je mezioborový výzkum, jsou důležité aspekty vědecké praxe a proto jak zamýšlené, tak nezamýšlené účinky nových opatření by se měly pečlivě zvážit před tím, než bude zaveden jiný systém.

7. Doporučení

7.1 Základní myšlenky

Naše analýza ukazuje, že současná Metodika hodnocení zaostává za zahraniční dobrou praxí v hodnocení výzkumu a když je navíc používána jako základ pro přidělování institucionální podpory, zavádí do českého systému V&V&I závažné hrozby. Problémy Metodiky hodnocení jakožto nástroje k hodnocení kvality výzkumu a současně jako mechanismu pro přidělování institucionální podpory jsou tak zásadní, že se nedají řešit prostou úpravou či přizpůsobením Metodiky. Proto navrhujeme, aby používání Metodiky hodnocení bylo přerušeno a navrhujeme nový systém. V následujícím oddíle shrnujeme základní myšlenky, na nichž jsme založili svoje doporučení pro přidělování institucionální podpory, pro hodnocení výzkumu a pro propojení mezi oběma činnostmi.

Stabilita

V této zprávě jsme opakovaně zdůraznili, že přechod od jednoho systému podpory na jiný by měl být zorganizován tak, aby rozpočty jednotlivých institucí (kterých se to týká) se dramaticky neměnily z roku na rok.

Ano, myslíme si, že český systém potřebuje kontinuitu. Přidělování prostředků institucionální podpory se v posledních letech několikrát měnilo. Následkem toho některé organizace zaznamenaly dramatické změny ve výši podpory, kterou dostaly – a radikální zvýšení se stejně špatně vstřebávají jako radikální snížení. Takže prvním cílem bude stabilizovat systém a učinit finanční podporu předvídatelnější – to je základ seriózního plánování a to je základ rozvoje instituce.

Doporučíme zavedení delších období pro přidělování podpory nežli je jeden rok. Současně doporučujeme postupné zavádění nového systému podpory v průběhu jednoho přechodného období, případně několika. V setrvalém „stacionárním stavu“ by

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

období, na které se poskytuje podpora, nemělo být kratší než čtyři roky, ale během fáze přechodu mohou periody být i kratší (2-3 roky). Konečně, navrhneme limity pro snižování rozpočtu během pravidelného přidělování podpory.

Výkonnost a výsledky

Zdá se, že důležitým motivem k zavedení současné Metodiky hodnocení bylo zjištění, že některé organizace, které dostávaly institucionální podporu, nehlásily žádné vstupy do databáze RIV často i po několik let. Externí kolegové, kteří se účastnili hodnocení návrhů v OP VaVpI, také zjistili příklady nízké produktivity.

Podporujeme základní myšlenku spojení mezi institucionální podporou s výkonností – tedy výkonností, které bylo dosaženo v minulosti a výkonností do budoucna, která bude stanovena dohodou. Pro oceňování výkonnosti je nutné, aby nadřízená instituce (např. ministerstvo) a podřízená instituce (např. ústav) dospěly k oboustrannému porozumění ohledně toho, co je výkonnost, které má být dosaženo za pomoci institucionální podpory. Tudíž základní otázka bude: „Čeho chceme dosáhnout?“. Přimlouváme se ale, aby přístup k výzkumné produktivitě byl méně mechanistický a více diferencovaný.

Budování institucionální kapacity

Naším konečným cílem je založit institucionální podporu hlavně na výkonnostních kontraktech. Uvítali bychom výkonnostní kontrakty ihned, ale soudíme, že česká administrativa ještě není do té míry zprofesionalizovaná, aby je mohla uvést do života. Tudíž institucionální kapacita se bude muset budovat pomalu. Jak ministerstva, tak výzkumné organizace budou muset projít procesem zaškolení a učení.

V České republice ale už existuje základna pro takový proces učení: Centra excellence a Regionální výzkumná centra v rámci Operačního programu „V&V pro inovace“ zakládají svoji podporu na výkonnostních kontraktech. S nimi spojená jednání byla právě uzavřena. Jinými slovy, v českém V&V&I systému již je povědomí o výkonnostních kontraktech a to se zesílí, jakmile Centra začnou fungovat. Doporučíme, aby se sdílela jak tato zkušenost, tak i zkušenosti ze zahraničí.

Transparentnost

Metodika hodnocení se svou závislostí na kvantitativních indikátorech je vedena snahou o odpolitizování a depersonalizaci systému hodnocení i procesu udílení podpory, zatímco v jiných zemích zájem o indikátory odráží snahu po zjednodušení procesu hodnocení a snížení jeho ceny. Z obou těchto důvodů se zdráháme doporučit systém kolegiálního posuzování *pro přidělování institucionální podpory*, tak jak je užíván v UK či na Novém Zélandě.

Namísto toho doporučujeme zavedení dvou doplňujících se systémů – předpisového rozpočtu a výkonnostních kontraktů. Pro účely předpisového rozpočtu doporučujeme použití sady (jednoduchých) indikátorů založených jen na výzkumných výstupech, tak jak tomu je v současnosti; to bude retrospektivní prvek pro přidělování institucionální podpory. Jelikož ale každý systém podpory také musí mít prospektivní stránku, aby dovozovala budovat a rozvíjet kapacitu nebo se vydat do nových výzkumných směrů, také doporučujeme výhledové zavedení výkonnostních kontraktů. Jsme si vědomi, že jednání o výkonnostních kontraktech jsou náchylná k nepotismu a k řešení „ad hoc“ a tak doporučujeme jejich postupné zavádění za současného uplatňování vhodných pojistek. Výhoda smíšeného systému, který navrhujeme, spočívá v tom, že spojuje prospektivní prvky (výkonnostní kontrakty) s retrospektivními (předpis).

Pokud jde o *hodnocení výzkumu*, nemyslíme si, že by se mohlo obejít bez kolegiálního hodnocení, jak ostatně ukazují příklady z jiných zemí. Doporučíme zavedení pojistek, které zaručí, že kolegiální hodnocení bude transparentní, spravedlivé a tak objektivní, jak je v dané chvíli možné.

Různé modely řízení a podpory pro různé skupiny organizací

Současná Metodika hodnocení má platnost pro (v zásadě) tři skupiny institucí: vysoké školy, Akademii věd a výzkumné ústavy (jak veřejné tak soukromé). Existuje ještě řada dalších organizací, které dostávají institucionální podporu, jako jsou nemocnice, nebo muzea. Ty mají jiné poslání a úlohy a také přístup k jiným zdrojům podpory a výzkum v řadě z nich není klíčová činnost.

V současné Metodice hodnocení dostává každý výzkumný výstup určitý počet bodů. Tento počet je stejný pro všechny instituce bez ohledu na důležitost, kterou tento výstup má (či by měl mít) pro danou instituci. Na první pohled se zdá, že bodovací systém je libovolný, ale v bodech je implicitně obsaženo rozhodnutí o podpoře, jmenovitě pokud jde o finance, které případnou pro aplikovaný výzkum (většinou ústavům pro aplikovaný výzkum) a které na výzkum základní (většinou vysokým školám a ústavům Akademie věd).

Soudíme, že musejí být zavedeny různé systémy řízení a podpory pro různé typy organizací, protože organizace plní různé úlohy v českém systému V&V a tedy se i liší ve svých posláních a činnostech. Tyto role musejí být prodiskutovány a odsouhlaseny explicitně.

Hodnocení jako nástroj poučení a rozvoj institucí

Hodnocení by nemělo být používáno pro rozhodování o podpoře mezi ministerstvy a výzkumnými organizacemi, ale jako nástroj pro institucionální rozvoj. Může a mělo by být používáno k informování a k podpoře rozhodování o instituci a uvnitř ní, ale ne lineárním a mechanistickým způsobem. Zavedení řízení kvality, včetně hodnocení, bude úlohou pro všechny výzkumné organizace a vývoj potřebné „kultury“ a kapacit bude představovat klíčovou úlohu na nejbližších deset let (možná víc).

7.2 Rozdělování institucionální podpory

7.2.1 První přechodné období: „Historické“ rozdělování podpory a příprava předpisového rozpočtu

„Historické“ přidělování

Pro nejbližších několik let navrhujeme přidělovat podporu „historicky“, tedy podle průměrných ročních objemů, které organizace dostávaly v minulých letech. V posledních letech byly změny dramatické a tak bude potřeba použít průměru za poslední tři nebo pět let. Navrhujeme, aby to byla ta vyšší částka. Toto „historické“ přidělování institucionální podpory poskytne českému systému předvídatelnost, kterou potřebuje, a příležitost zavádět předpisový systém na vysokých školách, v Akademii věd a v různých typech výzkumných ústavů.

Předpisový rozpočet a použité indikátory

Mezitím se dá vytvořit předpisový rozpočet. Nedoporučujeme použití stejných indikátorů pro všechny instituce. Namísto toho navrhujeme používání různých indikátorů pro každou skupinu institucí, v závislosti na jejich úlohách a posláních v českém systému VVI. Vytváření předpisového rozpočtu by měla předcházet diskuze o různých úloze různých institucí v českém systému VVI, protože indikátory musejí být v souladu s posláním a cíli vysokých škol, Akademie věd a výzkumných ústavů.

Například vysoké školy vychovávají mladé výzkumníky, udělují Ph.D. a za to dostávají podporu. Jsou ale doklady svědčící o tom, že mnoho doktorských studentů neobhájí svoje Ph.D. v řádném termínu nebo dokonce vůbec. Proto by v rozpočtovém předpisu mohly figurovat jen počty studentů, kteří obhájí titul v termínu. Na druhé straně je Akademie věd, která neuděluje doktoráty, ale řada z jejích ústavů se podílí na výchově a školení Ph.D. studentů. To v současné době není zahrnuto v institucionální podpoře. Neboli, jeden z indikátorů pro předpisový rozpočet Akademie by mohl být: počet spoluvychovávaných Ph.D. studentů.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

Výzkumné ústavy budou muset být dál podrozděleny, poněvadž mají různé úlohy a poslání a pro každou z těchto pod-skupin by měl být specifický předpis. Například by mohl být specifický soubor indikátorů pro ústavy pro aplikovaný veřejný výzkum, které provádějí výzkum, jehož hlavními odběrateli jsou veřejný sektor anebo specifické skupiny uživatelů, z nichž mnohé normálně neprovozují svůj vlastní výzkum (například zemědělci nebo uživatelé silnic). Současná Metodika hodnocení podhodnocuje tento typ výzkumu, který má aplikaci v přírodě, ale ne v průmyslu. Podobný systém je v používání v Norsku, kde se veřejné ústavy dělí do pěti kategorií, např. průmyslově aplikované, společensko-vědní a humanitní.

V jednom článku z OECD je podán přehled indikátorů v současnosti používaných ve výkonově podmíněných systémech podpory výzkumu⁹³ a jsou popsány jejich výhody a nevýhody. Naléhavě doporučujeme, aby tento dokument byl konzultován při sestavování předpisů pro různé typy výzkumných organizací. Jako vodící princip doporučujeme používání indikátorů, které jsou stejně relevantní v rámci kategorie organizací a jsou založeny na rozumném posouzení jejich poslání a úlohy. Tak se obecně nezahrnou skutečnosti jako jsou počty publikací nebo citací jako indikátory.

Jednoduchý a často používaný indikátor je *externí podpora*. Externí podpora sestává ze dvou proudů: (i) z grantů (kompetitivní projektová podpora, obvykle v České republice nazývaná „cílená“), které jsou normálně udíleny veřejnými agenturami a (ii) z výzkumných smluv, kde se výsledky výzkumu stávají majetkem organizace, která výzkum podporovala.

V České republice by takový indikátor mohl mít čtyři složky, s váhou podle poslání příslušného ústavu:

- Kompetitivní podpora z Grantové agentury
- Kompetitivní podpora z Technologické agentury
- Mezinárodní kompetitivní podpora (např. z Evropského rámcového programu)
- Výzkumné smlouvy: Zákazníky takových výzkumných služeb mohou být ministerstva, veřejné úřady, sdružení aj. – jakýkoli druh uživatele či uživatele výzkumných výsledků. Tento indikátor odráží zájem „ostatního světa“ o výzkum. Má přirozeně omezenou užitečnost pro ty disciplíny nebo instituce, které mají svoje hlavní odběratele v rámci vědy, například v jiných oborech.

Předposlední bod mezi právě zmíněnými nás přivádí k jinému problému, který zasluhuje pozornost. Zdá se, že řada českých výzkumných organizací se potřebuje orientovat víc mezinárodně. Aby dostaly pobídku toto činit, bylo by možné použít „internacionální indikátor“ (kromě mezinárodní kompetitivní podpory). Finský předpisový rozpočet používá „mobilitu výzkumníků a učitelů“ jako indikátor, rakouský používá studentskou mobilitu.

Existují dva typy indikátorů používaných v předpisovém rozpočtu: objemové indikátory jako je počet výzkumníků (přepočtený na plné úvazky) nebo počty Ph.D. studentů, a cílové indikátory (také nazývané indikátory kvality a efektivity). Oba typy se budou muset použít v České republice a objemové by měly mít větší váhu. Za další, podobně jako v UK a v Rakousku, vážení by se mělo používat pro dražší disciplíny, tedy finančně náročné laboratorní a klinické obory. Na vybranou dále bude, zdali posun směrem ke stanoveným cílům se bude měřit změnou s časem (delta) spíše nežli změnou objemu („skladové“ údaje), aby se vyrovnal vliv velikosti instituce či vliv rozdílných výchozích podmínek.

Pro účely předpisu nedoporučujeme používání indikátorů, které sčítají výzkumné výstupy, tedy publikací (jako v Norsku) či citací (jako ve Flandrech), protože neměří

⁹³ Hanne Foss Hansen, Performance indicators used in performance-based funding systems, OECD, 2010

stejně různým oborům. Jistě, lze použít vah, ale to komplikuje systém. Mezinárodní zkušenosti ukazují, že dosud nebylo dosaženo uspokojivého způsobu vážení.

Poslední poznámka, i když nikoli nedůležitá: indikátory musejí vyhovovat standardům pro dobré indikátory (SMART, „Cream test“ či podobné jiné)⁹⁴.

Postup

První přechodné období by se mělo použít pro definování indikátorů a k „zorganizování“ dat. Velké množství dat bude sice dostupné, ale musejí být shromážděna a zkontrolována na kvalitu. Je například problém s počtem personálu: Zdá se, že značný počet výzkumníků v České republice pracuje na plný úvazek v několika institucích, což znamená, že pracují v každé instituci jen dílčím úvazkem. S problémy tohoto typu je třeba se vyrovnat. Jestliže se nenabízí řešení jmenovitě tohoto problému, řešením může být neuvažovat počty personálu.

Kromě může být nutné provést legislativní změny pro zavedení nového systému, což samo o sobě zabere čas. Čas je další faktor, který je třeba zvažovat. Nebude stačit, aby začaly legislativní kroky teprve poté, co budou uzavřeny diskuze mezi podílčníky týkající se nového systému přidělování podpory, diskuze a legislativní kroky se budou muset překrývat.

Po prvním přechodném období (což může trvat dva či tři roky, podle toho, jaká data budou k mání) bude už vypracován systém předpisu pro přidělování institucionální podpory, včetně (horních) limitů na snižování rozpočtu. Je samozřejmé, že předpisový rozpočet my se měl otestovat dříve nežli bude zaveden.

Jedna z možností je, že některá organizace (např. Akademie či některá z vysokých škol) se nabídne, že zkušebně zavede výkonnostní kontrakty už během tohoto období, případně že zkušební předpis se otestuje na nevelkém počtu (homogenních) výzkumných organizací.

Obr. 30 Přidělování institucionální podpory pro vysoké školy a Akademii věd

Přechodné období 1 (roky 1-2)	Přechodné období 2 (roky 3-5)	Nový systém: Cyklus podpory 1 (roky 6-9)
Mechanismus podpory		
„historické“ přidělování podpory (100%)	„historické“ přidělování podpory (zkušební organizace: historické přidělování <i>spolu</i> s výkonnostním kontraktem)	Podpora založena na výkonnostním kontraktu
	Podpora podle předpisu	Podpora podle předpisu
Doprovodné činnosti		
Přípravné činnosti pro předpisovou podporu	Zavedení monitorování předpisu pro podporu Přípravné činnosti pro výkonnostní kontrakty Monitorování zkušebních případů	Zavedení monitorování předpisu pro podporu a zavádění výkonnostních kontraktů

Zdroj: Technopolis

⁹⁴ „Smart“ indikátory jsou S Specifické, M Měřitelné, A (Achievable) dosažitelné, R Relevantní, a T (Time-bound) závislé na čase, zatímco „Cream test“ třídí indikátory podle otázek: jsou indikátory jasné (precizní a nedvojznačné), relevantní (přiměřené pro posuzovanou vlastnost), ekonomické (dostupné za rozumnou cenu), přiměřené (nabízejí dostatečný podklad k ohodnocení výkonnosti), monitorovatelné (přístupné nezávislému ověření)?

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

7.2.2 Druhé přechodné období: „Historické“ rozdělování podpory a příprava předpisového rozpočtu

Během druhého přechodného období bude jedna část institucionální podpory přidělena „historicky“, druhá část podle nového předpisového rozpočtu. Konkrétní podíly obou se musejí dojednat. Jak zahraniční studie ukázaly, procenta široce kolísají a nezdá se, že by existovalo jedno nejlepší řešení. Ale všechny tyto systémy mají zabudované „tlumící faktory“ pro horní/spodní limit kolísání. Silně doporučujeme českému systému, aby zavedl podobné schéma.

Druhé přechodné období může být využito k vývoji a postupnému zavádění výkonnostních kontraktů. Především, zástupci výzkumných institucí a příslušných ministerstev se budou muset sejít, aby určili cíle. Definování indikátorů pro předpisový rozpočet během prvních roků také přivede ministerstva a další účastníky výzkumného procesu k myšlenkám na poslání a cíle. „Počítatelné“ cílové indikátory jsou kandidáti do předpisové části podpory, kdežto další cíle, týkající se řízení výzkumu, politiky lidských zdrojů apod., budou vhodnější pro zahrnutí do výkonnostních kontraktů. Tyto dva systémy nejsou nezávislé: zatímco počty obhájených Ph.D. se dají použít jako indikátory do předpisu, založení doktorského studia v oboru X může být součástí výkonnostního kontraktu University Y. Nastavení řízení kvality a hodnotících systémů bude standardní požadavek ve všech výkonnostních kontraktech.

Další možnost je, že dobrovolníci z přechodného období 1 už budou dostávat podporu podle výkonnostních kontraktů. Ještě jiná možnost jsou výkonnostní kontrakty v rámci Akademie věd, uzavřené mezi Akademickou radou a akademickými ústavy, ochotnými vstoupit do zkušebního „provozu“. V obou případech by účastníci měli dostat malý přírůstek jako pobídku.

Pro výzkumné organizace, které dostávají *velmi* malou část institucionální podpory v relaci k jejich úhrnnému výzkumnému rozpočtu, možná bude rozumné vůbec nepoužívat předpisový rozpočet a vyjednat jen výkonnostní kontrakty. V takových případech by se institucionální podpora mohla spojit s určitým účelem, jako např. zvyšování kapacity, protože v institucích, které z velké části spoléhají na projektovou podporu, bývá obtížné financovat dokončení Ph.D. disertace nebo výzkumné návštěvy v zahraničí.

Databáze vybudovaná pro účely předpisových rozpočtů se dá také využít k monitorování, jak je dosahováno cílů specifikovaných ve výkonnostních kontraktech. Všeobecně, indikátory navržené k monitorování výkonnostních kontraktů by měly mít dvojí použití, to znamená, že by se také měly používat v každodenních činnostech, protože tím se zajistí, že indikátory budou relevantní, cenově výhodné a robustní a že lidé se naučí je používat.

Na konci druhého přechodného období by už část institucionální podpory pro následující období mohla být přidělována podle výkonnostních kontraktů, zbytek na základě předpisového rozpočtu. Opět, příslušná procenta – tedy rozhodnutí o tom, kolik procent bude pocházet z předpisu a kolik z výkonnostních kontraktů - se musejí prodiskutovat a odsouhlasit.

Další podrobnosti o zavádění výkonnostních kontraktů jsou v následujícím textu. Výměna zkušeností o výkonnostních kontraktech (například z českého Operačního programu VaVpI a z jiných zemí) a přivýkání na nový systém se bude muset odvíjet během tohoto období a bude se stejnou měrou týkat ministerstev a výzkumných organizací.

7.2.3 Nový systém podpory zaveden: První cyklus podpory s předpisovým rozpočtem a s výkonnostními kontrakty

Toto bude setrvalý „stacionární stav“ nového systému podpory. Zahraniční zkušenosti ukazují, že výkonnostním kontraktům trvá zhruba tři období, nežli je lze pokládat za

zavedené. První období je zkušební. Ve druhém období už se jednání budou zlepšovat, jak účastníci už budou poučenější a budou obeznámeni s tím, „o čem to je“. Dohromady to znamená, že žádné velké změny nelze očekávat, dokud neproběhnou a nebudou zhodnoceny nejméně dva plné cykly podpory.

7.2.4 Některé základní principy výkonnostních kontraktů

Často se soudí, že výkonnostní kontrakty jsou čistě prospektivní a že výzkumné organizace mohou slíbit cokoli, aniž svůj slib doloží svými výkony v minulosti. To tak není.

1. Výkonnostní kontrakty definují cíle.
2. Cíle musejí být dosažitelné, realistické a ambiciózní a otázka, zdali opravdu jsou, bude posuzována podle minulých výkonů. Dosažitelností se myslí, že cílů lze dosáhnout za pomoci prostředků (finance, hierarchie, důvěra, informace, vedení/orientace) dostupných v instituci.
3. Dosažení cílů se bude pravidelně monitorovat, jednou ročně či v delších odstupech, podle povahy cíle.
4. Není-li cílů dosaženo, musejí nastoupit následky.

Musí být pamatováno na pojistky proti nekompetentnosti, řešením ad-hoc, nepotismu a korupci:

- Při sestavování výkonnostních kontraktů a jednáních o nich by měla být použita mezinárodní externí odbornost, např. přizváním člověka zkušeného v takových jednáních. To také napomůže při získávání nových vědomostí.
- Musejí se publikovat roční zprávy, které uvádějí množství institucionální podpory přidělené vládou (plus cílenou podporu, smluvní výzkum apod.)
- Proces sestavování výkonnostních kontraktů musí být standardizován, to znamená, že musí být stejný pro každou organizaci.
- Výkonnostní kontrakty budou monitorovány během období a na jeho konci. To znamená, že bude kontrolováno, zdali cílů bylo opravdu dosaženo. K monitorování bude třeba dat pro posouzení, zdali je dosahováno cílů stanovených ve výkonnostním kontraktu. Navrhujeme také dvě monitorovací schůze (zástupců výzkumné organizace a ministerstva) během roku.

7.2.5 Návrh postupu

Navrhujeme zavádění výkonnostních kontraktů krok za krokem. Základem kontraktu bude sebe-hodnocení, které poslouží především jako zdroj potřebných informací. Kromě toho každá výzkumná organizace připraví plán rozvoje jako základ výkonnostního kontraktu a předloží ho příslušnému ministerstvu. Oba tyto zdroje informací jsou nutné k tomu, aby se daly definovat cíle, které budou dosažitelné, ambiciózní a realistické. Pak proběhne řada vyjednávacích rozhovorů mezi výzkumnou organizací a ministerstvem. V nich se musejí vyjasnit poslání, cíle, úkoly, které výzkumná organizace je legálně zavázána plnit a očekávání. Podle zkušeností bývá zapotřebí 2-3 schůzí, aby se dojednal výkonnostní kontrakt.

První kolo (tedy první výkonnostní kontrakty) bude prvotně sloužit k učení. Ministerstvo musí dodržet svoji část kontraktu ať je cílů dosaženo nebo ne (pokud se instituce nedopustí trestného činu), tedy poskytne podporu v dojednané výši. Avšak skutečnost, že během prvního období výzkumná organizace své cíle nesplnila, zhorší její vyjednávací pozici pro následující období a bude muset počítat se snížením podpory, případně s kárnými opatřeními. Obecné pravidlo je, že vláda v této fázi nesmí být první stranou, která odstoupí.

Ve druhém období, tedy po prvním výkonnostním kontraktu, lze dojednat podporu mezi výzkumnou organizací a ministerstvem, která bude založena na dosažení cílů

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

v stanovených v kontraktu. Základem bude množství finančních prostředků přidělených v předešlém období. Také tady mohou nastoupit sankce, jestliže výzkumná organizace nedosáhla cílů odsouhlasených v předešlém kontraktu.

7.3 Hodnocení výzkumu

Třebaže Česká republika má a používá Metodiku hodnocení, nemá Česká republika kulturu hodnocení. Jmenovitě, hodnocení se tady nechápe a neposuzuje jako formativní nástroj – něco, co pomáhá institucím poučit se a zlepšit. Současná Metodika hodnocení prostě sčítá výstupy a jako takové je čistě retrospektivní a sumativní.

Za této situace je sotva překvapující, že „hodnocení“ je často spojováno s různými zvláštními nápady. Proto nemůže stačit pouhé zavedení nového systému hodnocení výzkumu, ale je také třeba obrátit se na kulturní aspekt. Je třeba:

- iniciovat debatu mezi všemi zúčastněnými a výzkumnou obcí, v níž by se probralo hodnocení výzkumu (a hodnocení výzkumné politiky), různé přístupy k němu, příklady dobré praxe odjinud apod.
- snažit se o dosažení vzájemného porozumění a shody na minimálních nárocích na hodnocení.

V zájmu ustavení kultury hodnocení v České republice se přimlouváme za to, aby se vycházelo z národních a mezinárodních zkušeností. V českém systému VVI už sice existuje určité vědomí o tom, co je hodnocení výzkumu, jak se provádí, jaké jsou na ně náklady a jaký je z něj výsledný prospěch. Akademie věd si vypracovala svou vnitřní hodnotící kulturu, která může posloužit jako výchozí bod (ačkoli i hodnocení v AV ČR potřebuje další posun směrem k nejlepší mezinárodní praxi). Také hodnocení ústavů, které jsme provedli jako součást tohoto auditu a které bylo zcela nezávislé a mezinárodní, bylo všeobecně vítáno jako užitečné cvičení a příležitost dozvědět se něco nového. Vedle toho proběhlo mezinárodní kolegiální posuzování v rámci OP VaVpI. Samozřejmě existuje spousta zkušeností ze zahraničí, které jsou kdykoli dostupné. Sdílení informací o nich a o dalších konkrétních příkladech a diskuze o všech aspektech nabízí českým institucím (ministerstvům stejně jako provozovatelům výzkumu) příležitost pochopit, k čemu se dají hodnocení použít a čeho mohou dosáhnout. To jim dá základ pro zformování systému řízení kvality v jejich institucích.

Také doporučujeme oddělit hodnocení výzkumu od přidělování institucionální podpory a svěřit hodnocení výzkumu do rukou institucí provádějících výzkum (podobně jako tomu je v Rakousku). Takže v setrvalém stavu nového systému podpory navrhuje jen nepřímé spojení mezi hodnocením a přidělováním veřejných prostředků pro institucionální podporu.

Budiž ale také řečeno, že nepropojení mezi hodnocením a přidělovanou podporou neznámá, že hodnocení by nemělo mít svoje následky: Na úrovni výzkumných institucí se i při zcela moderních „state-of-the-art“ hodnoceních výzkumu vředycky zmiňuje, jak se výsledky hodnocení promítnou do rozhodovacího procesu. Kromě toho ministerstva mohou zorganizovat hodnocení jim příslušných výzkumných institucí, aby měla podklad pro rozhodnutí o (ne)udělení podpory, zvláště během přechodného období, kdy se budou přijímat rozhodnutí ano/ne a zvláště v „hraničních“ případech. Jelikož některé výzkumné organizace vykazují nízkou kvalitu výzkumu a už po léta nebyly právě produktivní, souhlasíme, že jejich hodnocení nabízí dostatečnou informaci pro rozhodnutí, kterou z nich zrušit, které zastavit finanční podporu, které ústavy mají být vyzvány aby zlepšily kvalitu výzkumu, či které by se měly reorganizovat. Ministerstva, která mají odpovědnost za několik výzkumných ústavů působících v podobných oborech také musejí přemýšlet, zdali je spojit, či zda mezi nimi zavést formální spolupráci a jak je koordinovat.

Jakmile bude přijato rozhodnutí, ve kterých případech se s přidělováním institucionální podpory bude pokračovat, měly by se výsledky hodnocení postoupit dál

jako informace pro jednání o výkonnostních kontraktech. To poskytne ministerstvům strategické údaje potřebné k vypracování dobrého výkonnostního kontraktu, který vyústí do zvýšení kvality nebo vybudování/rozšíření kapacity. Jelikož hodnocení obsahuje důkladné ocenění minulých výsledků, ukazuje nejen na změny, které je třeba provést, ale také pomůže stanovit realistické a ambiciózní cíle v kontraktu. Zavedení *unitárního* řízení kvality by ve většině případů mělo být zmíněno jako součást výkonnostního kontraktu. Systémy řízení kvality by měly být odpovědné za hodnocení a v kontraktu by mělo být specifikováno, jak se výsledky hodnocení budou používat *v rámci* instituce.

Doporučujeme hodnocení založená na kolegiálním posuzování, se vstupy v podobě indikátorů (jako jsou soupisy publikací, počty obhájených Ph.D., externí kompetitivní podpora), se sebe-hodnocením a s návštěvami pracovišť, tedy to, co OECD označuje jako „informované kolegiální posouzení“ („informed peer-review“)⁹⁵. Takový přístup má zřetelnou výhodu v tom, že oborové kolegy dovedou zařadit indikátory do kontextu oboru, poslání a strategie dané organizace.

Je samozřejmé, že posuzovatelé musejí být nezávislí, přednostně zahraniční a měl by je vybírat nezávislý orgán⁹⁶, tak jak tomu bylo v případě našich hodnocení výzkumných ústavů, která jsme provedli v rámci tohoto auditu. Hodnotitelé by *neměli* být vybíráni podle návrhů pocházejících od výzkumníků z instituce, která má být hodnocena, ale posledně zmínění by měli mít možnost některé z navržených hodnotitelů odmítnout. To by měla být pojistka proti reciprocitám, nezpůsobilosti a nepotismu a mělo by to přispívat k lepšímu přijímání kolegiálních hodnocení v České republice.

Plnokrevné výzkumné hodnocení výzkumných skupin, ústavů či oborů by se obecně nemělo provádět častěji než jednou za pět let, aby se zúčastněným ústavům poskytl čas k reakci na podněty vzešlé z minulého hodnocení, tedy na to, aby prodiskutovaly všechna doporučení a rozhodly se, jaká opatření přijmou. Tím se nevylučují hodnocení menšího měřítka během řešení velkých nebo dlouhodobých projektů.

7.4 Navykání na novou politiku

Co je obzvlášť nápadné na Metodice hodnocení je to, že se podle všeho vyvinula v úplné izolaci od vývoje probíhajícího v jiných zemích. Z naší perspektivy to výsledek – tedy Metodiku hodnocení – nikterak nezlepšilo. Proto naléháme na Českou republiku, aby vstoupila do diskuzí se zástupci z jiných zemí. Jakožto u členské země EU a OECD by to neměl být problém.

Například zástupci z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a z Rady pro V&V&I by se měli připojit k diskuzím v současnosti probíhajícím v OECD o výkonově podmíněných systémech podpory. Poučení o praktických aspektech vědecké politiky se také nabízejí na bilaterální bázi se kteroukoli jinou členskou zemí. Je pravda, že konkrétní studie zahraničních systémů dokládají, že žádná země nemá dokonalý systém a že trvale zlepšuje a reformuje ten, který má – přičemž se ujišťuje, že není ohrožena stabilita vysokoškolského systému. On i kdyby dokonalý systém existoval, tak by stejně *jako takový* nemohl do České republiky být přenesen, musel by se přizpůsobit. Nicméně i poučit se ze zkušenosti jiných může být značně uspokojující. Není třeba znovu vynalézat kolo.

Stejně tak jsme přesvědčeni, že jiné země budou mít velký zájem se poučit z české zkušenosti. Česká republika nahromadila bohaté vědomosti o těch indikátorech, se kterými bývají největší problémy při hledání návodu k přidělování podpory – s výzkumnými výstupy. Čeští zástupci by se o svoje zkušenosti měli podělit s jinými zeměmi.

⁹⁵ Hanne Foss Hansen, Performance indicators used in performance-based funding systems, OECD, 2010

⁹⁶ V zahraničí mají zavedené výzkumné rady značnou kvalifikaci a zkušenost k výběru posuzovatelů.

Příloha 3 ke Druhé předběžné zprávě

V podobné souvislosti se Česká republika ráda prezentuje v mezinárodním kontextu. Činí to ale většinou pomocí snadno dostupných indikátorů (BERD [Business Enterprise Research & Development] či užitím % GDP [Gross Domestic Product]) a nechává stranou celé řídicí systémy. Poněvadž systematický pohled na V&V&I doplněný o dobrou řídicí strukturu je klíčový pro úspěšné fungování V&V&I, doporučujeme namísto pohledu jen na indikátory se hledět zařadit do celých výzkumných a inovačních systémů a jejich řízení. Zdůrazníme ale znovu, že zahraniční příklady nelze importovat tak, jak jsou, ale že se vždycky musejí přizpůsobit místním okolnostem.

V Brightonu, 04/04/2011



Erik Arnold
Technopolis Limited
Managing Director

technopolis |group|

JOANNEUM

RESEARCH

MANCHESTER
The University of Manchester
Manchester Business School

cheaps
Center for
Higher Education
Policy Studies

 Universiteit Leiden

PERITUS

