

## II. Podmínky evaluace

### 1. Doba konání

Konání evaluace lze vymezit na dobu od konce června až po datum zveřejnění této Závěrečné zprávy, tedy do 6. listopadu 2013. Její časové těžiště bylo v pozdně letním období, kdy probíhala největší část porad a byly sepsány posudky týkající se jednotlivých projektů.<sup>3</sup>

### 2. Účastníci

Možnost zúčastnit se evaluace měli zásadně všichni členové interních pracovních skupin. Vzhledem k tomu, že není člena Vědecké rady, který by nebyl zároveň členem alespoň jedné pracovní skupiny, byla evaluace otevřená pro všech patnáct členů Vědecké rady. Jednotliví členové tohoto orgánu se na evaluaci podíleli různě intenzivně.

### 3. Evaluační porady

Poměrně limitující byla okolnost, že evaluace musela být z větší části uskutečněna během léta, kdy část zaměstnanců Ústavu a členů Vědecké rady čerpala dovolenou. Přesto se podařilo v tomto období uspořádat celkem pět celodenních evaluačních porad (tzv. workshopů), které byly určeny pro všechny členy Vědecké rady a vybraným zaměstnancům Ústavu i ABS. První celodenní workshop, věnovaný agendě digitalizace a zpřístupnění archiválií, se konal dne 25. června 2013. Čtyři další celodenní evaluační zasedání se konala v druhé polovině srpna, konkrétně 19./20. a 27./28. srpna 2013. Srpnové workshopy byly věnovány především prezentaci projektů a diskuzi o nich, a to vždy v přítomnosti jejich garantů, popř. i spoluřešitelů. Vedle toho proběhlo několik porad s vedoucími oddělení, resp. skupin Odboru zkoumání totalitních režimů (OZTR), na nichž byli přítomni i zástupci ústavního vedení.

Srpnových porad se dále jako hosté zúčastnili někteří členové Rady Ústavu, tedy jeho nejvyššího orgánu. Workshopy jim, stejně jako členům Vědecké rady, sloužily k seznámení se s náplní a cíli projektů řešených v současné době. Celkem se evaluačních workshopů v různé délce zúčastnili čtyři členové Rady Ústavu. Měli možnost se podle svého uvážení zapojit do diskuze a klást otázky. Osobní účast členů Vědecké rady na pořádaných pěti workshopech se velmi různila. Celkem se aspoň jedné části evaluačních porad zúčastnilo deset z patnácti členů Vědecké rady.

Průběh všech workshopů byl v zásadě klidný. Porady byly vedeny ve věcném a konstruktivním duchu. Jednotlivé rozpravy s guaranty projektů neměly v žádném případě za cíl nespravedlivě snižovat význam a výsledky jejich práce. Naopak, smyslem evaluace bylo především nabídnout řešitelům podněty, které by mohly vést k další optimalizaci jejich práce, a vyjasnit si záležitosti, které nevyplývaly zcela jednoznačně z poskytnutých písemných podkladů. Většina garantů, popř. dalších zúčastněných řešitelů, byla na prezentaci svých projektů dobře připravená a dokázala svoji práci fundovaně představit (často i pomocí počítačové prezentace). Průběh srpnových celodenních workshopů byl v případě souhlasu všech zúčastněných nahráván<sup>4</sup> a kromě toho i zaprotokolován.<sup>5</sup>

### 4. Kritika evaluace

Přesto začali někteří zaměstnanci Ústavu během konání druhého celodenního workshopu (19. srpna 2013) vznášet k probíhající evaluaci kritické připomínky. Ve své kritice se dotýkali zejména skutečnosti, že do Vědecké rady byli na návrh ředitelky jmenováni Radou Ústavu i někteří

<sup>3</sup> K posudkům viz níže.

<sup>4</sup> Audionahrávky sloužily výlučně k interní potřebě členů Vědecké rady, a to zejména těch, kteří se nemohli osobně zúčastnit porad, např. vzhledem k tomu, že žijí v zahraničí. Nahrávky měly být po použití smazány.

<sup>5</sup> Viz neveřejný zápis, čítající celkem 24 stran a zahrnující čtyři přílohy, který byl dán k dispozici všem zúčastněným a byl jimi autorizován (finalizace zápisu v říjnu 2013).

odborníci, kteří se v různých etapách svého předchozího života stali členy KSČ. Jejich výtky se týkaly především toho, že projekty o protikomunistickém odporu a disentu jsou údajně hodnoceny bývalými komunisty. Dále byly vyjadřovány obavy, že evaluace budou probíhat formou v minulosti smutně proslulých, „prověrek“ a že slouží k provedení personálních „čistek“. Část této kritiky se stala od zmíněného dne i součástí některých příspěvků a polemik v denním tisku a ostatních sdělovacích prostředcích. Vzhledem k tomu, že tyto kritické poznámky vycházely převážně z mylných a neověřených předpokladů, vydala Vědecká rada dne 20. srpna 2013 prohlášení, ve kterém uvedla nepravdivá tvrzení na pravou míru.<sup>6</sup>

### 5. Beseda se zaměstnanci

S ohledem na výše zmíněnou kritiku uspořádala Vědecká rada dne 19. srpna 2013 večer již dříve avizovanou besedu, na kterou byli pozváni všichni odborní zaměstnanci Ústavu a ABS, dále i pracovníci, kteří se věnují agendě digitalizace a zpřístupnění archiválií. Vědecké radě, kterou na této akci zastupovalo celkem pět jejích členů, šlo nejen o to, aby vysvětlila cíle a formu provedení evaluace, ale také přímo od zaměstnanců získala různé podněty, například ohledně možností dalšího zlepšení odborné úrovně nebo programového zaměření Ústavu. Průběh debaty byl nicméně poměrně neklidný, teprve v druhé části večera se podařilo nastolit atmosféru, v níž mohla probíhat konstruktivní výměna názorů. Této besedy se na přání Vědecké rady nezúčastnili reprezentanti vedení Ústavu, byl však na ní přítomen tiskový mluvčí Ústavu, který pořídil z probíhající diskuze zápis.

### 6. Individuální rozhovory

Aby získali podrobnější informace, vedli někteří členové Vědecké rady po celou dobu trvání evaluace i řadu individuálních rozhovorů se zaměstnanci a zástupci vedení Ústavu.

### 7. Písemné podklady

Vedle množství porad, diskuzí a individuálních rozhovorů sloužily jako další důležité informační východisko pro evaluaci písemné podklady, které byly Vědecké radě poskytnuty ze strany vedení Ústavu koncem června 2013. Týkaly se převážně jednotlivých projektů, některé dodatečně dodané podklady i jiných aspektů (např. rozpočtu projektů, jazykových znalostí a akademického vzdělání zaměstnanců). Autory podkladů byli buď garanti, nebo vedoucí oddělení (skupin), resp. ředitel OZTR.

Poskytnuté podklady se vzájemně značně lišily svou informační hodnotou, strukturou a formální úpravou. Průměrná kvalita jejich zpracování nebyla uspokojivá. Tak například k některým i dlouholetým projektům byly prezentovány texty pouze o několika odstavcích a i v případě delších podkladů zůstal někdy popis málo konkrétní. Nejednou nebyly ani přehledně uvedeny plánované cíle projektu a dosud dosažené výstupy. Většinou nebylo možno si udělat představu o finanční náročnosti projektů, protože nebyly k dispozici dostatečné údaje (zahrnující i personální náklady).<sup>7</sup>

Celkově podkladové materiály budily dojem, že parametry pro jejich vypracování nebyly stanoveny dost jasně a že péče, která byla věnována jejich přípravě (včetně např. toho, že vlastní materiály je nutné si před odevzdáním důkladně po sobě přečíst), nebyla dostatečná. Dlužno však podotknout, že se vyskytly i podklady připravené vzorně. Zmíněné poměrně vážné nedostatky v podkladech nicméně odpovídají rovněž zmíněným limitům evaluace, kterých si je Vědecká rada dobře vědoma, které však mohla sama ovlivnit jen zčásti. **Zjištěné nedostatky písemných podkladů vedou Vědeckou radu k vyslovení závěru, že uskutečnění plnohodnotné velké**

<sup>6</sup> Prohlášení Vědecké rady z 20. srpna 2013 je dostupné na webových stránkách Ústavu, viz <http://www.ustrcr.cz/data/pdf/vedecka-rada/2013/prohlaseni-VR.pdf>.

<sup>7</sup> Tato okolnost však přímo souvisí se skutečností, že v době konání evaluace nebyl v Ústavu zaveden systém projektového řízení.

**evaluace si vyžaduje předchozí zavedení jednotného systému popisování a průběžného monitoringu projektů, aby byla zajištěna alespoň přibližná objektivita jejich posuzování. Tato potřeba souvisí s faktem, že dosud postrádáme ucelenou koncepci badatelských aktivit Ústavu, z níž by se daly všechny relevantní informace o projektech bez větší námahy vyčíst.<sup>8</sup>**

Vzhledem k povaze poskytnutých podkladů využili někteří členové Vědecké rady během léta možnost vyžádat si dodatečné materiály přímo u garantů projektů. Celkově to ale ještě zvětšilo disparitu rozsahu podkladů, které měli jednotlivé oponenti projektů k dispozici. Tak například některé posudky vycházely, co se týká písemných materiálů, doslova pouze z jedné jediné stránky popisu, zatímco jiné posudky se mohly opírat o desítky stran podkladu. Je třeba dodat, že ne u všech probíhajících projektů bylo možné zatímní výsledky posuzovat na základě dosud realizovaných výstupů (knih, studií, výstav atd.). Ani webové prezentace projektů či jinak veřejně přístupné informace někdy nestačily k získání potřebných informací.

## 8. Hodnotící kritéria

Některé okolnosti, již v této zprávě zmíněné, napovídají, že provedená evaluace rozhodně nemůže být považována za plnohodnotnou. Platí to i z hlediska použitých hodnotících kritérií. Pouze předběžný charakter evaluace je patrný z toho, že se v jejím rámci plošně neaplikovaly standardizované hodnotící mechanismy, jako např. bodový systém pro posouzení projektů. V rámci krátké doby, která byla pro evaluaci vymezena, zkrátka nebylo reálné takové nástroje zavést. Použití běžných mezinárodních hodnotících standardů doporučuje Vědecká rada pro následující velkou evaluaci.

## 9. Posudky

Formou písemných posudků byly zhodnoceny všechny aktuálně probíhající výzkumné, dokumentační a vzdělávací projekty Ústavu. Výzkumné a dokumentační projekty hodnotili členové interní pracovní skupiny Vědecké rady pro odborný výzkum, která měla během konání evaluace deset členů (kromě jednoho se na posuzování projektů podíleli všichni). Vzdělávací projekty posuzovali členové interní pracovní skupiny Vědecké rady pro vzdělávací činnost, která měla v této době čtyři členy, z nichž tři napsali posudky.

Posuzováno bylo 18 výzkumných a dokumentačních projektů, dále 9 vzdělávacích projektů, celkem tedy 27 jednotlivých projektů řešených v době konání evaluace.<sup>9</sup> K již několikrát zmíněným limitům evaluace nesporně patří ta okolnost, že většině projektů bylo z důvodu omezených pracovních kapacit Vědecké rady možno přidělit pouze jednoho oponenta. Některé projekty měly sice mít dva nebo tři oponenty, vzhledem k neodevzdání všech slíbených posudků však nakonec zbyl zpravidla pouze jeden oponent.

Většina posudků byla vypracována na přelomu srpna/září 2013, zbylé byly odevzdány teprve v prodloužené lhůtě, tedy v druhé polovině září. Konečný počet posudků je 31, z toho 22 se vztahuje k badatelským/dokumentačním a 9 k vzdělávacím projektům. Pouze čtyři projekty byly tedy posuzovány dvěma oponenty. Všechny zbývající projekty byly oponovány pouze jedním členem Vědecké rady.

Přestože se projekty nehodnotily pomocí bodového systému (což by vzhledem k nedostatečnému, velmi disparátnímu charakteru poskytnutých podkladů ani nešlo), vycházely posudky z logicky strukturovaného katalogu hodnotících oblastí a otázek. Hodnotící oblasti se týkaly a) tématu a

<sup>8</sup> Viz k tomu i kap. VI.

<sup>9</sup> Počet řešených projektů a jejich rozdělení na badatelské / dokumentační a vzdělávací vychází z Plánu činnosti na rok 2013, který byl ještě před výměnou vedení Ústavu jeho Radou schválen a zůstal i v době provedení evaluace v účinnosti.

výzkumných cílů, b) personálního vybavení, c) doby trvání, d) rozpočtu, e) heuristické základny, f) cílových skupin, g) dosažených a plánovaných výstupů a v posledním bodě h) měl oponent uvést závěrečná doporučení, jak má být v projektu dále postupováno. Většina hodnotitelů použila pro své posudky poskytnutý formulář „Posudek oponenta“, který obsahuje zmíněné vstupní otázky a tvoří přílohu k této zprávě.<sup>10</sup>

Vypracované posudky lze považovat, co do obsahu a formy, za velmi nesourodé. Někteří oponenti se omezili na hodnocení pouze některých ze zmíněných tematických oblastí, všichni však vyslovili jasné doporučení, jak v daném projektu dále postupovat. Rozsah posudků se značně liší – pohybuje se v rozmezí půl strany až devět stran. Nelze se tedy divit, že posudky se liší co do přesnosti a konkrétnosti. Značné disproporce se vyskytují, i pokud jde o důkladnost vypracování (a předchozího seznamování se oponenta se stavem projektu). Výjimkou nejsou případy, kdy oponenti nezkoumali dosavadní výstupy projektů, ačkoliv byly k dispozici (např. publikované studie v časopisech).

Jelikož posudky se považují za interní materiál Vědecké rady, potažmo Ústavu, shodli se členové Vědecké rady přítomní na jejím 2. zasedání dne 9. září 2013, že nemají být plošně zveřejněny, jak navrhovala ředitelka Ústavu, a že celý konvolut posudků bude dán k dispozici vedení Ústavu, včetně členů jeho Rady.<sup>11</sup> Vědecká rada dále doporučila, aby jednotliví vedoucí oddělení/skupin OZTR dostali k dispozici ty posudky, které se vztahují k projektům jejich organizačního útvaru.<sup>12</sup> Návrh, aby posudky ke svým projektům obdrželi i jejich garanti, nenašel na zmíněném zasedání Vědecké rady dostatečnou podporu.<sup>13</sup>

Jak již bylo konstatováno výše, posudky projektů rozhodně nelze považovat za zavazující verdikty. Jedná se o pomocný materiál, který má vedení Ústavu a jednotlivým řešitelům dát jisté vodítko pro další realizaci projektů. Vedení Ústavu začalo – též prostřednictvím vedoucích oddělení/skupin OZTR – bezprostředně po obdržení posudků vést rozhovory přímo s guaranty, během kterých s nimi byly diskutovány poznámky a podněty oponentů. Došlo tak i na zpětnou vazbu a někteří vedoucí oddělení / skupin i guaranti se následně znovu obrátili na oponenty. V některých případech se jejich připomínky a upozornění na nedorozumění řešily v přímých rozhovorech.

Posudky byly, a to i přes výše konstatované limity, významnou pomůckou k sestavení návrhu Plánu činnosti na rok 2014. Jejich prostřednictvím dostávali zaměstnanci Ústavu, možná dokonce poprvé od jeho založení, relativně kvalifikovanou zpětnou vazbu ke své odborné práci (někteří guaranti prohlásili, že jejich práce zatím nebyla alespoň soustavněji hodnocena nikdy). Lze tedy mít za to, že posudky splnily svoji primární úlohu.

<sup>10</sup> Viz příloha A.

<sup>11</sup> Stalo se to průběžně, tak jak posudky docházely, během druhé poloviny září 2013.

<sup>12</sup> Zápis z 2. jednání Vědecké rady Ústavu pro studium totalitních režimů, bod 3 a–c), s. 4–5.

<sup>13</sup> Tamtéž.