



CENTRUM PRO STUDIUM VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ, v. v. i.

Jankovcova 933/63, 170 00 Praha 7-Holešovice

Akademický inbreeding v ČR: Limity, řešení a výzvy

Karel Hanuš, Jan Kohoutek, Marián Sekerák

STUDIE

2021

Obsah

Seznam zkratk a vysvětlivky	3
1. Úvod: cíle a metodologie studie	5
2. Akademický inbreeding: vymezení, charakteristika a definice	6
3. Vznik a udržování akademického inbreedingu	7
4. Akademický inbreeding jako výzva pro vysoké školství	8
5. Zahraniční situace: příklady politik a opatření redukcí akademický inbreeding.....	11
6. Akademický inbreeding: situace na vysokých školách v ČR	14
6.1. Data z Informačního systému o průměrném výdělku	14
6.2. Dlouhodobé/strategické záměry vybraných VŠ	15
6.3. Názory akademických pracovníků a prorektorů vybraných VŠ	20
6.3.1. Strategie a realita VŠ	20
6.3.2. Pracovní praxe	24
6.3.3. Nástroje a možnosti řešení.....	28
6.4. Syntéza poznatků o akademickém inbreedingu na VŠ v ČR.....	32
7. Akademický inbreeding na VŠ v ČR: závěry a doporučení	33
8. Příloha	36
9. Literatura	42
10. Dokumenty.....	44

Dokument byl zpracován v rámci dotace poskytnuté MŠMT na další činnost CSVŠ, v.v.i. pro rok 2021. Informace v něm uvedené nevyjadřují oficiální postoj MŠMT.

Seznam zkratk a vysvětlivky

AI: akademický inbreeding

ANEP: Administración Nacional de Educación Pública

AP: akademický pracovník

AP1: akademický pracovník – asistent

AP2: akademický pracovník – odborný asistent

AP3: akademický pracovník – docent

AP4: akademický pracovník – profesor

AV ČR: Akademie věd České republiky

CU: Charles University

GDPR: Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

HR Award: Cena za excelenci v péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí

Inbreeder(ka): akademický pracovník či pracovnice, který absolvoval / která absolvovala doktorské studium na stejné vysoké škole, na které je zaměstnán(a)

IP: Institucionální program

ISCED-F: International Standard Classification of Education – Fields of Education and Training

ISPV: Informační systém o průměrném výdělku

Neibreeder(ka): akademický pracovník či pracovnice, který neabsolvoval / která neabsolvovala doktorské studium na stejné vysoké škole, na které je zaměstnán(a)

JAMU: Janáčkova akademie múzických umění

MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR

MU: Masarykova univerzita

OECD: Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OP VVV: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

PC: Prioritní cíl

Postdoc/postdoktorand: absolvent doktorského studia zpravidla do pěti let od absolvování

PPSŘ: Program na podporu strategického řízení

RyC: program „Ramón y Cajal“

SZ: Strategický záměr

THP: technicko-hospodářský pracovník

UJEP: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně

UK: Univerzita Karlova

UPOL: Univerzita Palackého

VaV: Výzkum a vývoj

VŠB-TUO: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

VŠCHT: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze

VUT: Vysoké učení technické v Brně

1. Úvod: cíle a metodologie studie

Jedním z faktorů ovlivňujících výuku a výzkum na vysokých školách je míra, do jaké vysokoškolské instituce zaměstnávají na pozicích akademických/vědních pracovníků své vlastní absolventy, typicky doktorského studia. Tento jev, označovaný jako akademický inbreeding, je předmětem pozornosti tvůrců a realizátorů vysokoškolských politik. V aktuálním Strategickém záměru MŠMT pro oblast vysokých škol na období od roku 2021 je akademický inbreeding řešen zejména v části 5D „Strategické řízení lidských zdrojů na vysokých školách“. Cílem je „*předcházet akademickému inbreedingu a všechny stále pracovní pozice obsazovat na základě otevřených výběrových řízení zveřejňovaných způsobem, který je dostupný i pro potenciální uchazeče mimo vyhledávací vysokou školu. V případě vysokých škol, které se hlásí k identitě výzkumně orientovaných univerzit, by všechna výběrová řízení měla být zveřejňována mezinárodně... a konána v angličtině nebo jiném relevantním světovém jazyce*“ (MŠMT, 2020: 53). Souvisejícími cíli je pak podpora (postdoc) stáží a mobilit akademických i neakademických pracovníků, využívání institutu mimořádných profesorů a ukotvení řešení problematiky akademického inbreedingu do relevantních strategických či interních dokumentů, resp. předpisů vysokých škol a jejich součástí (MŠMT, 2020: 53).

Cílem této studie je explarovat míru akademického inbreedingu na vybraných vysokých školách v ČR. Přesněji, v návaznosti na Strategický záměr MŠMT, je cílem popsat současnou situaci, identifikovat existující problémy a bariéry, jakož i nástroje a možnosti řešení. Na základě explorační studie cílí též na formulaci doporučení pro systémovou a institucionální politiku a praxi. Pro explorační studii bylo vybráno osm veřejných vysokých škol – Univerzita Karlova (UK), Vysoká škola chemicko-technologická (VŠCHT), Univerzita Jana Evangelisty Purkyně (UJEP), Masarykova univerzita (MU), Vysoké učení technické v Brně (VUT), Janáčkova akademie múzických umění (JAMU), Univerzita Palackého (UPOL) a Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (VŠB-TUO). Výběr byl proveden po konzultaci se zadavatelem (MŠMT, Odbor vysokých škol).¹

Pro účely této explorační studie byla využita relevantní literatura včetně strategických dokumentů, kvalifikačních prací, analytických studií apod. Zdrojové dokumenty byly identifikovány s využitím databází Scopus, Springer a Wiley a vyhledávače Google Scholar, dále repozitářů závěrečných prací Univerzity Karlovy, Masarykovy univerzity a Univerzity Palackého, s použitím klíčových slov *academic inbreeding* a v případě repozitářů závěrečných prací i *akademický inbreeding*. Identifikované zdroje byly následně vyloučeny dle obsahu, tzn. zda je v nich problematika akademického inbreedingu pojednávána substantivně, nebo pouze formálně/povrchně (z první skupiny byly vybrány zdroje svým zaměřením relevantní pro tuto studii, pro jejíž zpracování byly následně využity, což čítalo více než 30 zdrojů). Dále byla pro účely studie využita statistická data z Informačního systému o průměrném výděлку (ISPV), jež byla agregována dle klasifikace ISCED-F (4místná úroveň 0001-1099).

Sekundární data byla doplněna sběrem a zpracováním dat primárních, získaných z polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly provedeny online formou (případně byly responze zaslány e-mailem) na osmi vybraných veřejných vysokých školách (UK, VŠCHT, UJEP, MU, VUT, JAMU, UPOL, VŠB-TUO) s celkem 20 respondenty/respondentkami (7 prorektorů/prorektorek s gescí v oblasti akademického inbreedingu a 13 odborných asistentů/asistentek). *V případě odborných asistentů/tek bylo na každé vybrané VŠ specificky*

¹ Kritérii výběru byly komprehensivní, specializovaná, regionální, „tradiční (metropolitní)“, výzkumně intenzivní, technicky zaměřená nebo umělecky zaměřená VŠ.

cíleno provést rozhovor vždy s jedním inbreedovaným/nou AP2 a jedním neinbreedovaným/nou AP2, se snahou o rovné zastoupení mužů a žen.² Evidence získaná z rozhovorů pak byla pro účely studie strukturována do tří okruhů: strategie a realita VŠ, pracovní praxe, nástroje a možnosti řešení. Identita každého z respondentů a respondentek je pro účely studie uvedena kódovým označením (Respondent A...).

2. Akademický inbreeding: vymezení, charakteristika a definice

Akademický inbreeding (dále jen AI) je termín označující nejčastěji jev, kdy vysoké školy zaměstnávají na pozicích akademických pracovníků své vlastní absolventy. Jak připomínají Eells a Cleveland (1999 [1932]: 579), problematika AI je řešena přinejmenším v americkém univerzitním prostředí již velmi dlouho. Jako jeden z prvních na ni upozorňoval Charles William Eliot, 21. prezident Harvardovy univerzity, ve svém pojednání „*University Administration*“ z roku 1908. V ČR se o AI diskutuje kratší dobu, čemuž odpovídají i poněkud recentní publikace dílčích domácích studií, které se mu věnují (Tůma, Knecht 2019; Macháček, Srholec 2020).

Termín AI je odvozen od biologického pojmu *inbreeding*, který znamená křížení či plemenitbu mezi příbuznými jednoho druhu. Na základě biologické analogie se někdy rovněž objevují synonyma *akademická endogamie* či *akademický incest*. Obvykle v literatuře definice AI vychází ze skutečnosti, že akademický pracovník pracuje na stejné vysoké škole, kde dříve absolvoval buď celé (pre)graduální studium, nebo (v novější literatuře častěji) nejvyšší dosažený stupeň studia, tj. doktorské, bez přihlédnutí k předchozímu studiu. Výše zmínění Tůma a Knecht rozlišují ve stávající literatuře o AI nejméně dvě roviny jeho chápání. Zprvce, AI jako stav „*kdy jsou zaměstnanci instituce zároveň jejími absolventy, přičemž se AI připisuje jednotlivci (jako zaměstnanci své alma mater) nebo skupině (vysoká míra AI na katedře, fakultě, univerzitě)*“ a zadruhé, jako proces či praktiku „*kdy instituce přijímá mezi zaměstnance své absolventy*“ (2019: 12–13). Některé studie pak vycházejí ze specifitější definice AI, například mohou zdůrazňovat význam sociálních vazeb (např. členství v některé z „in-skupin“ jako alumni, rodina či profesní přátelství), zaměstnání akademického pracovníka vysokou školou, kde měl svou první publikaci, trávení celé kariéry v geografické blízkosti vysoké školy, kde získal vědeckou přípravu, případně kontextově (např. v případě vysokých škol s vazbami na církev v USA zaměstnání akademického pracovníka, který získal vzdělání na vysoké škole stejné denominace) (Gorelova, Yudkevich 2015: 18–20).

Horta (2013: 492) navrhuje taxonomii akademických drah z hlediska míry a podoby AI. Tato taxonomie obsahuje: (1) „zcela odchované“ (*pure inbreds*), kteří strávili celé své studium i akademickou dráhu na jedné vysoké škole, (2) „mobilní odchovance“ (*mobile inbreds*), jež strávili výzkumný či studijní pobyt během doktorského studia nebo postdoc na jiné vysoké škole, než získali první akademickou pozici na své alma mater, (3) „vracející se“ (*silver corded*), pracující na stejné vysoké škole, kde získali doktorát, ale po jeho dokončení začali akademickou dráhu jinde, (4) „adherenty“ (*adherents*), kteří se během akademické dráhy přesouvali pouze jednou, a sice z vysoké školy, kde získali doktorát, na vysokou školu, kde získali první akademickou pozici a kde zůstali během své akademické dráhy, a (5) „neodchované“ (*non-inbreds*), pracující na jiné vysoké škole, než získali doktorát, a během své akademické dráhy pracovali na několika vysokých školách.

² Přes opakované dotazování a urgence se nepodařilo realizovat rozhovor s celkem třemi AP2 a jedním prorektorem/prorektorkou s gescí v AI.

Výhodou odlišných definic AI a odlišení různých typů akademických drah je možnost postížení různých aspektů a nuancí AI, a tím předcházení příliš zjednodušujícím závěrům, které v diskusích o této problematice někdy zaznívají. Dalším pozitivem je pak možnost využití různých zdrojů dat pro analýzu v konkrétních studiích. Například Macháček a Srholec (2020) na základě dat o prvních publikacích akademických pracovníků provedli srovnání předních českých a zahraničních vysokých škol, z něhož vyplývá relativně vysoká míra AI u vybraných českých vysokých škol, která je však srovnatelná s vybranými vysokými školami zemí V4 a jen o málo vyšší než u vybraných vysokých škol ze západoevropských zemí (např. univerzity v Lovani, Lundu nebo Vídni). V novějších studiích je někdy AI chápán v národním, nikoli institucionálním měřítku, tedy jako absolvování doktorského studia v dané zemi, a nikoli na dané vysoké škole. Ukazuje se, že i v tomto pojetí může mít AI určitý vliv na výzkumnou činnost (Katranidis, Panagionitidis, Zontanos 2017; Tavares, Sin, Lança 2019; Tavares et al. 2021).

3. Vznik a udržování akademického inbreedingu

O okolnostech vzniku a udržování AI existuje v současnosti množství studií. Tůma a Knecht (2019) uvádějí na základě přehledu soudobé literatury k tématu, že mezi okolnosti (resp. faktory) rozšíření AI v různých zemích patří stáří univerzity a oborů (u starších vyšší díky vyššímu počtu absolventů doktorského studia i lepší reputaci), geografická poloha (vyšší na ostrovních vysokých školách), systémová opatření na státní úrovni (unifikované platy, centralizovaný způsob financování univerzit), nedostatek bytů, brzké zaměstnávání na vysoké škole ve snaze zabránit odchodu nadaných studentů do lépe placených pozic mimo akademickou sféru, kulturní vlivy (hierarchická akademická kultura či tradice vědeckých škol, averze ke stěhování se za prací), nízká míra otevřenosti výběrových řízení (v krajních případech požadavky na danou pozici „ušité na míru“ konkrétnímu kandidátovi), sociální faktory (vazby mezi zaměstnanci vytvořené během studia, loajalita a vděk ze strany absolventů, snaha fakulty neriskovat výběrem neznámého kandidáta).

V raném stadiu vývoje vysoké školy může být zaměstnávání absolventů nevyhnutelné. Důvodem je chybějící reputace i finanční prostředky na přilákání kvalitních odborníků mimo danou VŠ. AI se jeví jako možný přístup též pro rychlé vybudování vědeckých a výukových kapacit či posílení výzkumné báze, stability a spolupráce, ovšem pokračování v této praxi může následně vést k uzavřenosti instituce a menší schopnosti reflektovat problémy svého fungování. Vysokoškolské instituce vykazující vysoký AI obecně kladou větší důraz na udržení sociálních vazeb, zaběhlých postupů řešení, způsobů myšlení a jednání. Důvodem přijímání vlastních absolventů může být i vnímání uchazečů z jiných institucí v zemích s nízkou mobilitou jako nedůvěryhodných („co se stalo, že odtamtud musel odejít“) nebo pak vysoká specializace vědeckých škol znemožňující najít mimo instituce pracovníky s požadovaným zaměřením.

Gorelova a Yudkevich (2015) ve svém přehledu z dalších důvodů zmiňují vysokou míru AI na elitních univerzitách jako statistický důsledek jejich dominance v dané zemi díky produkci vyššího počtu doktorandů (nové školy vznikající v rozvinutých systémech musejí naproti tomu najímat absolventy z těchto škol). AI též vykazuje souvislost s prestiží kateder a ústavů (málo a hodně prestižní na rozdíl od těch prostředních necítí takový tlak na konformitu vůči normám cíleným proti AI) nebo fází jejich vývoje (nejvíce v době nedostatku zdrojů a velké nejistoty, středně v době stability a nižší v době růstu), s kombinací geografické izolace a nedostatečného financování (inbreedování jsou loajálnější k univerzitě a méně nákladní) a

obecně s nižšími investicemi do výzkumu a vývoje na národní úrovni (procento HDP na RD výdaje negativně koreluje s mírou AI).

Mezi další identifikované důvody AI patří sklon vedoucích či školitelů najímat absolventy schopné dobře psát v oblastech jejich expertizy, a tím přispět k posílení jejich vlastního postavení mezi badateli. V některých případech se studenti účastníci se projektů stávají chráněnci seniorních akademických pracovníků – roli v těchto případech hraje etika loajality a osobní vztahy k absolventům stejné univerzity, nižší náklady na přijímání vlastních absolventů (úspora času), pro periferní univerzity je pak výhodou větší oddanost inbreederů „své“ univerzitě i obvykle aktivnější zájem o její rozvoj.

Významným, ovšem méně často sledovaným vlivem na míru AI je velikost akademického trhu práce a počtu pracovišť poskytujících v konkrétním oboru doktorské vzdělání v dané zemi (případně jazykové oblasti). Je tomu tak proto, že v případě země s menším počtem pracovišť a s málo rozšířeným oficiálním jazykem je AI do značné míry nezbytným předpokladem zachování výuky konkrétních oborů v domácím jazyce. Jak uvádí Altbach, Yudkevich, Rumbley (2015: 326), v takových případech je AI pouze příznakem hlubších systémových otázek (a může se tak jevit jako „menší zlo“) a opuštění AI bez hlubšího promyšlení smluvních vztahů by ohrozilo motivaci další generace absolventů vysokých škol k akademické dráze.

4. Akademický inbreeding jako výzva pro vysoké školství

Jak na základě řady dosavadních výzkumů shrnují Altbach et al. (2015: 317–318), AI je vnímán jako problematický. Je tomu tak z následujících důvodů:

- AI omezuje rozsah najímání nejlepších možných kandidátů na akademické pozice;
- AI má tendenci upevňovat již existující akademickou kulturu v institucích, kde k AI dochází, čímž činí změny a reformy ještě obtížnějšími, než by tomu obvykle bylo;
- AI upevňuje hierarchické vztahy v rámci kateder a fakult a zvyšuje moc seniorních profesorů;
- AI napomáhá vytvářet a prosadit partikularitu (zájmů), například v podobě uplatnění preferenčních norem pro rekrutaci nebo povýšení u (interních) kolegů či kandidátů;
- AI může udržovat nespravedlivou mocenskou dynamiku, která se odráží ve vysokoškolském prostředí v širším smyslu;
- AI může být zvláště škodlivý pro ženy a dále jiné aktéry (minority), kteří mají v řadě případů slabší postavení v akademickém prostředí;
- AI může být překážkou implementace nových myšlenek týkajících se akademické disciplíny, organizace studia a osnov.

Dále může AI snižovat excelentní (individuální) vědeckou produkci v instituci, kde je nadmíru praktikován.

Jedním z hlavních diskutovaných témat v oblasti dopadů AI je právě posledně zmíněná vědecká produktivita, která je podle řady studií (např. Horta et al. 2010; Inanc, Tuncer 2011) menší u vysokých škol s vysokým podílem vlastních absolventů mezi zaměstnanci. Ovšem všechny studie tento závěr nepotvrzují a nelze jej zobecnit na všechny země, typy škol, obory či typy publikací. Např. Chudobová (2020) ve své závěrečné práci (v českých podmínkách na toto téma poněkud ojedinělé) ukazuje, že AI nemá statisticky významný vliv na publikační

činnost akademických pracovníků/pracovnic v ekonomických oborech na vybraných českých vysokých školách, je-li měřena Hirschovým indexem. Podobně Fischer a Lipovská (2015) ukazují, že sice na ekonomických fakultách českých vysokých škol je vysoká míra AI (cca 55 procent), ovšem z nich fakulty s nejvyšší mírou AI patří rovněž mezi nejproduktivnější z hlediska počtu získaných RIV bodů na akademického pracovníka.

Kromě toho některé studie poukazují u inbreedovaných akademických pracovníků/pracovnic na menší zkušenosti s vedením výzkumných projektů a doktorských prací, výuku kurzů spíše na nižších stupních studia, návštěvy vědeckých akcí spíše jejich vlastních než jiné vysoké školy, větší informační výměnu s kolegy z vlastní instituce spíše než odjinud, častější citování vlastních kolegů, menší flexibilitu a kreativitu a větší sklon opakovat myšlenky svého školitele, méně času stráveného výzkumem (u času věnovaného výuce se závěry studií liší), menší profesní uznání u akademické komunity, pomalejší kariérní postup (jsou najímáni za horších podmínek a dostávají menší podporu oproti neinbreedovaným kolegům, ovšem závěry různých studií o diskriminaci inbreedovaných akademiků se liší), celkové zhoršení kvality výuky i výzkumu (dopad na prestiž pracoviště je sporný). To v důsledku může vést ke stagnaci a fosilizaci těchto institucí (i díky menší schopnosti reflektovat nedostatky vlastní instituce), na druhou stranu ale i k vyšší stabilitě, silnější sdílené organizační identitě a loajalitě k instituci (Gorelova, Yudkevich 2015).

Z hlediska pozitivních dopadů AI je nutné zdůraznit, že jeho počátky a přetrvávání souvisejí s dynamikou, vědeckým a akademickým rozvojem a mezinárodní atraktivitou systémů vysokoškolského vzdělávání. Díky tomu – což je i případ ČR – „funguje jako politika k udržení nadaných (doktorských) studentů, když rekrutace ostatních s podobným nebo lepším potenciálem není realistická. Organizační stabilita je akademickým inbreedingem rovněž pozitivně ovlivňována“ (Horta, Yudkevich 2016: 371). Avšak stále platí, že úspěšné zaměstnávání akademických pracovníků/pracovnic s doktoráty a zkušenostmi z jiných vysokých škol obvykle napomáhá k pozitivnímu výkonu v oblasti zkvalitňování vědeckého bádání, publikační činnosti a vytváření příznivějšího prostředí vědecké spolupráce napříč univerzitami, případně i zeměmi. Jak ve své disertaci na brazilském příkladu ilustruje Grochocki (2020: 64), „nepůvodní (neinbreedovaní) vědci mají potenciál vytvářet mosty spojující s domácími (inbreedovanými) vědci a vytvářet kontakty a vědecké sítě mimo jejich vlastní katedry a univerzitu“.

Celkově je možné hlavní klady a zápory sumarizovat následovně (viz tabulka 1):

Tabulka 1: Výhody a nevýhody AI

Výhody	Nevýhody
Vyšší stabilita organizace	Omezená možnost najímat nejlepší možné kandidáty
Vzájemná znalost (univerzita zná uchazeče, uchazeč zná univerzitu)	Upevňování akademické kultury a ztížení případných změn a reformů (v oblasti organizace, osnov atd.), menší schopnost sebereflexe a v důsledku toho stagnace a fosilizace institucí
Silnější organizační identita, vyšší loajalita k instituci a aktivnější zájem o její rozvoj	Upevnění hierarchických vztahů v rámci kateder a fakult a moci seniorních profesorů, posílení a prosazování partikulárních zájmů, udržení nespravedlivé mocenské dynamiky odrážející se ve vysokoškolském prostředí jako celku

Možnost udržení nadaných doktorských studentů v situaci, kdy je rekrutace alespoň podobně kvalitních absolventů doktorského studia odjinud nerealistická	Nerovné šance na trhu práce, zvláště negativní dopad na skupiny s horším postavením v akademické sféře (např. v řadě případů ženy)
V raném stadiu vývoje vysoké školy možnost rychlejšího vybudování vědeckých a výukových kapacit	Nižší vědecká produkce, zhoršení kvality výzkumu i výuky
Menší nákladnost a rizikovost oproti přijímání odborníků odjinud	Zvýšená orientace dovnitř vlastní univerzity a nižší navenek (návštěvy vědeckých akcí, výměna informací, citace kolegů, spolupráce a vytváření sítí)
V zemích s menším počtem pracovišť umožňujících v daném oboru doktorské studium a s málo rozšířeným oficiálním jazykem do značné míry nezbytný předpoklad zachování výuky v domácím jazyce	Negativní dopady na kariéru jednotlivce (pomalejší kariérní postup, menší zkušenosti s vedením výzkumných projektů a doktorských prací, výuka spíše na nižších stupních studia, větší sklon opakovat myšlenky svého školitele, méně času stráveného výzkumem, menší profesní uznání u akademické komunity, menší flexibilita a kreativita)
Možnost kariéry na alma mater může zvyšovat motivaci k akademické dráze	Negativní vliv na ekonomiku a konkurenceschopnost regionu v případě nedostatečných vědeckých výstupů

Zdroj: autoři

Ačkoli je v literatuře uvedena řada možných dopadů AI, jedná se obvykle o případové studie a jejich závěry platí pro kontext daného případu, ovšem nelze je mechanicky zobecňovat (např. vliv AI na rozvoj originality může být dvousečný, neboť seniorní pracovníci orientovaní na originalitu ji pravděpodobně rozvinou i u juniorních pracovníků a naopak (Shibayama 2021). Nejednoznačnost závěrů je dále dána odlišnými zdroji dat u jednotlivých studií (databáze, výroční zprávy, weby vysokých škol, dotazníková šetření u akademiků atd.), zaměřením na různé typy publikací, rozdíly v publikačních zvyklostech mezi obory či nejednotným vymezením AI na úrovni akademiků. *Dopady AI na národní úrovni zatím téměř nebyly zkoumány*, s výjimkou několika výše zmíněných studií zmiňujících negativní vliv na vědeckou produktivitu, nerovné příležitosti na pracovním trhu a negativní vliv nedostatečných vědeckých výstupů a jejich kvality na ekonomiku a konkurenceschopnost regionu.

Ve své disertaci zaměřené na etnografický výzkum akademických pracovníků vybraných kateder českých vysokých škol poukazuje Dvořáčková (2014: 120–127) na souvislost AI s masifikací českého vysokého školství a na méně viditelné formy mobility akademických pracovníků. Nárůst počtu studentů vyvolal potřebu zajištění většího objemu výuky, což vzhledem k pomalejšímu růstu počtu absolventů doktorského studia ve srovnání s počtem studentů vedlo u řady vyučujících k získání pracovního místa již během doktorského studia. Ve stejné době vysoké školy nabíraly na pozice vyučujících i odborníky z praxe bez předchozí akademické dráhy, kteří se současně často pracovně i jinak významně angažovali mimo školu i jejich profesní sféru. To částečně přispívalo k diverzifikaci vyučujících z hlediska jejich sociálně-ekonomického zakotvení, ovšem tuto tendenci omezovaly jednotné akreditační standardy bránící diverzifikaci škol.

V období následujícím po expanzi škol dochází na některých školách k „personálnímu nasycení“, omezujícímu možnosti najímání vlastních absolventů na pozice vyučujících, a tedy k určité redukci tendencí k AI (které ovšem částečně pokračují ve formě obsazování administrativních pozic a grantových týmů souvisejícího s nárůstem projektové agendy) a případně i k prvnímu propouštění, které zasáhlo zejména méně akademicky profilované

vyučující. Akreditační požadavky nadále na straně škol vytvářejí poptávku po vyučujících s vyššími akademickými tituly, což v některých případech vedlo k vytváření „létajících profesorů“. Takové „přetahování“ vyučujících se netýkalo pouze soukromých škol, ale i kateder s nižší tradicí sídlících mimo metropole a expandujících v době masifikace. Navzdory vysoké míře AI lze v českém vysokém školství pozorovat významné pohyby akademických pracovníků, které však spíše než přechodu mezi akademickými institucemi nebo mezinárodní mobility nabývají méně zjevných forem, jako je například paralelní působení na více institucích.

Vyučující z profesně orientovaných kateder často působí i v profesní sféře, vyučující z akademicky orientovaných kateder v akademické sféře. Nejedná se ovšem o důsledek politik na podporu mezisektorové mobility (u profesně orientovaných vyučujících) ani neprobíhá tato mobilita na institucionálním základě. Převažuje zde individuální motivace, zejména finanční a kariéerní. Spíše než prekarita plynoucí z flexibilizace práce byla akademickými pracovníky vnímána jako problém existenční nejistota vyplývající z nedostatečného finančního ohodnocení, která tak posilovala mobilitu mezi institucemi a přenos vědění (jejichž absence je kritizována jako důsledek AI). Negativním důsledkem této formy mobility však je kumulace úvazků, přetížení vyučujících a méně času na přípravu výuky, případně omezení kvalifikačního růstu u vyučujících z profesně orientovaných kateder.

5. Zahraniční situace: příklady politik a opatření redukcí akademický inbreeding

Příklady (dobré i špatné) praxe řešení akademického inbreedingu jsou pojednány ve zprávě OECD s názvem „*Resourcing Higher Education: Challenges, Choices and Consequences*“. Tato zpráva OECD, jakož i další zdroje, uvádí následující příklady ze zemí, které již zavedly politiky s cílem AI na VŠ minimalizovat.

V případě **Španělska** se už v 80. letech tamní vláda pokusila ukončit AI na svých univerzitách tzv. Univerzitním reformním zákonem (LRU) č. 1888 ze dne 26. září 1984, který reguloval systém zaměstnanosti na španělských univerzitách. Tento zákon však nezměnil systém – problém se stal ještě vážnějším, neboť praxe AI se ukázala jako extrémně stabilní. Proto v roce 2001 ve svém článku Manuel Soler (2001) navrhl rázná opatření: zaprvé, každá pozice by měla být inzerována mezinárodně; zadruhé, ve jmenovacích výborech by neměli být žádní místní členové; a zatřetí, lektoři nebo řádní profesori s nízkou vědeckou produktivitou by neměli působit ve výborech, které jmenují profesory.

K proměnným, které nejvíce ovlivňují úroveň AI veřejných vysokých škol, patří jejich stáří a specializace podle poskytovaných programů. Kromě toho se zdá, že AI ve Španělsku souvisí s udržení si pracovního místa, díky čemuž seniorní profesori získávají moc, více než s jakýmkoli jiným faktorem (de la Torre et al. 2021). Proto tam již ve zmíněném roce 2001 byl vládou zahájen *program Ramón y Cajal* (zkr. RyC) jakožto nástroj ke snížení AI a přilákání talentovaných zaměstnanců prostřednictvím mechanismu nábory na veřejných VŠ. Nový zákon o vysokých školách z roku 2001 pak upravil pravidla výběru a kariéerního postupu akademických pracovníků směrem k vyššímu důrazu na zásluhy a eliminaci neformálních praktik, ale ještě několik let po jeho implementaci se nezdálo, že by tyto úpravy měly vliv na míru AI a stále významnou roli lokálních neformálních sítí, vedoucí ke znevýhodnění žen (Vázquez-Cupeiroy, Elston 2006).

Na základě těchto iniciativ pak byly zavedeny *pětileté smlouvy zadávané prostřednictvím otevřeného a konkurenčního výběru nezávislou státní agenturou*. Úspěšným uchazečům/uchazečkám je poskytnuta příležitost pracovat ve výzkumných střediscích a vysokoškolských institucích na základě modelu definitivy a využívat podobné mzdové podmínky jako profesionálové najatí standardními procesy. Instituce, které kandidáty přijímají, spolufinancují platy ve zvyšujících se částkách, přičemž hlavní část hradí vláda. Platy se pohybují ve stejném rozmezí jako platy mladých profesorů ve Španělsku (přibližně 30 000 eur ročně před zdaněním). Instituce zahrnuté do programu mají rozsah od veřejných a soukromých univerzit až po nemocnice a národní výzkumné laboratoře.

Výzkumník v rámci programu RyC se může rozhodnout vést novou výzkumnou skupinu nebo vstoupit do již zavedené. Má možnost být hlavním řešitelem národních nebo mezinárodních výzkumných projektů nebo v závislosti na regionu regionálních projektů. Vědci jsou hodnoceni po druhém a pak po čtvrtém roce. Jejich budoucnost po uplynutí pětileté smlouvy není definována. Navzdory základní dohodě o tom, že úspěšnému výzkumnému pracovníkovi by měla být dána příležitost být institucí trvale najat, neexistuje takováto závazná povinnost. Znamená to, že když vědci najatí na začátku programu vstoupili do posledních dvou let svého smluvního působení, blíží se nejistota ohledně jejich budoucnosti. Navíc neexistuje žádná možnost znovu se přihlásit do programu po vypršení smlouvy.

Úspěchem tohoto programu bylo naplnění slibovaných pozic a výběr kvalitnějších uchazečů oproti obvyklým postupům, včetně vyššího počtu zahraničních pracovníků, než bylo ve španělské vědě běžné (16 %). Problémem byl nedostatek peněz na počáteční rozběhnutí výzkumu (takže většina výzkumníků nemohla realizovat nezávislé projekty či nové směry výzkumu) a nedostatek pozic postdoktorandů. Navíc vysoké školy a většina výzkumných institucí měly sklon vnímat výzkumníky financované tímto programem jako „outsidery“, kteří nejsou plnohodnotnými členy jejich instituce, mj. i proto, že jí nebyli vybráni. Výběr kandidátů totiž prováděla Španělská grantová agentura (ANEP), která měla zohledňovat pouze individuální zásluhy, a nikoli navrhující instituci. Na druhou stranu přibližně tři pětiny těchto výzkumníků měly už na dané instituci jinou smlouvu, takže tento dopad byl poněkud omezen. Španělské vysoké školy poukazyvaly na nedostatek finančních prostředků na vytvoření trvalých pozic pro výzkumníky z tohoto programu, což ovšem kromě finanční situace částečně vypovídá i o prioritách škol preferujících vnitřní kariérní postupy oproti najímání externě vybraných výzkumníků (Figuera 2004).

Dosavadní data nicméně dle OECD ukazují, že tato politika ve Španělsku zvýšila počet cizinců a mezinárodních výzkumných pracovníků a přilákala zaměstnance bez předchozích vazeb na instituci. Rovněž zlepšila výzkumnou činnost (měřeno mírou publikačních výstupů) a publikaci v časopisech s vysokým impaktem.

Japonsko řeší vysokou míru AI prostřednictvím opatření, která mají učinit procesy přijímání otevřenější a transparentnější. V roce 2001 vytvořila Japonská agentura pro vědu a technologie tzv. *Japonskou výzkumnou kariérní informační síť*, která poskytuje informace o akademických volných pracovních místech. Registrovaní uživatelé navíc dostávají oznámení o volných pracovních pozicích na univerzitách. Síť přinesla širší škálu kandidátů, což ztěžuje výběr konkrétního kandidáta ze stejné univerzity, pokud existují jiní uchazeči s lepšími akademickými profily.

Horta, Sato a Yonezawa (2011) na základě rozhovorů s inbreedovanými i neinbreedovanými akademickými pracovníky ukazují, že v Japonsku došlo díky zavedení otevřených a veřejně

inzerovaných výběrových řízení na přelomu tisíciletí ke snížení míry AI a ztížení získání zaměstnání na vysoké škole pro její absolventy, pokud existují uchazeči odjinud s lepším profilem. Míra AI na japonských vysokých školách je však nadále vysoká, k čemuž podle autorů přispívají kromě způsobu rekrutace rovněž tendence absolvovat pregraduální i postgraduální vzdělávání na téže instituci a mít všechny školitele v rámci doktorského studia z jedné vysoké školy, jakož i vysoká preference institucionální identity a stability. Autoři proto navrhují kromě konsolidace rekrutačního procesu podporu politik na podporu mobility na národní i univerzitní úrovni (neinbreedovaní studenti patří podle rozhovorů k nejmobilnějším) a politik na podporu vedení disertačních prací více školiteli z různých vysokých škol.

V **Jižní Koreji** zavedla vláda v roce 2005 opatření na eliminaci AI, podle něhož musí být jeden z každých tří nových akademických pracovníků absolventem jiné vysoké školy. Toto opatření vedlo k postupnému snížení míry AI, jakkoli bylo vnímáno jako kontroverzní (srov. Shin, Jung, Lee 2016: 195).

Pokud se jedná o **německou** zkušenost, zpráva OECD uvádí, že stoletá německá regulace přijímání a povyšování na vysokých školách, známá jako *Hausberufungsverbot*, omezila preferenční výběr těch akademických pracovníků/pracovnic, kteří/které již pracují nebo absolvují doktorské studium v rámci instituce. Nedostatek vzestupných kariérních příležitostí vyplývající z tohoto nařízení vedl k novele rámcového zákona o vysokých školách v roce 2002. Reforma umožnila institucím nabízet pozice s definitivou svým doktorským absolventům, projdou-li procesem výběrového řízení a prokážou-li vynikající dovednosti. V důsledku se tak vlastně nejedná o zamezení AI, jako spíše o zajištění výběru nejvyšší kvality osob z řad uchazečů o akademickou pozici. V Německu navíc pro akademický profesní růst existuje – podobně jako v ČR – systém habilitačního řízení, který odrazuje a brzdí kandidáty z jiných systémů (a jiných zemí) tím, že naráží na zatěžující byrokratické požadavky a stěží poskytuje pokyny v angličtině. I v případech, kdy jsou vědci z jiných systémů osvobozeni od habilitace, jsou jejich žádosti implicitně znevýhodněny, protože musejí soutěžit s národními kandidáty s úředním uznáním, jak ve své komparativní studii dokumentují Seeber a Mampaey (2021). V některých oborech a regionech (nejenom v Německu, ale také ve Francii a Španělsku) jazykové požadavky kladené na akademické pracovníky/pracovnice významně přispívají k AI.

V **Peru** byl zákonem č. 30220 z roku 2014 zaveden maximální věk pro realizaci výuky na veřejné vysoké škole na úroveň sedmdesát let. Po tomto věku je možné učit pouze pod podmínkou mimořádné výuky a v případě takové osoby pak už nelze zastávat administrativní pozici (Ley Universitaria N° 30220, čl. 84). Tato změna byla zavedena také za účelem eliminace AI, přičemž však podle Moriho (2014: 9) se hlavními beneficiáři tohoto nástroje omezení AI na vysokých školách staly do značné míry soukromé VŠ, kterým se podařilo získat ty nejlepší seniorní akademiky/učitele z veřejných VŠ, což ještě více prohloubilo krizi v peruánském vysokém školství.

To, že zavádění politik typu *top-down* za účelem redukce AI nepřináší jenom kýžené výsledky, dokumentuje také **portugalský** případ. V rámci svého empirického šetření čtyř tamních veřejných univerzit studie autorů Tavares et al. (2015) prokázala, že přinejmenším v případě těchto poskytovatelů vysokoškolského vzdělání se nezdá, že by jev AI byl ovlivněn změnami v právním rámci zaměřeném na náborové postupy akademických pracovníků/pracovnic směrem k větší formalizaci a internacionalizaci. Vysoká míra AI na zkoumaných VŠ může souviset s rigidní povahou pracovních podmínek na portugalských veřejných vysokých školách, protože v portugalském univerzitním prostředí dosud neexistují pravidla podobná těm na otevřeném trhu práce. Navíc bylo zjištěno, že úroveň AI je na starších univerzitách vyšší, což

Ize vysvětlit skutečností, že tyto instituce, kde se každoročně uděluje vysoký počet doktorátů, si zachovaly tradiční náborové postupy založené na výběru zaměstnanců z řad svých vlastních absolventů Ph.D. studia. Přijímací komise jsou přitom vždy složeny ze seniorních akademických pracovníků, kteří zachovávají systém *chair-holder*.

Horta (2013) **na datech z Portugalska** dále ukazuje, že je možné zmenšit negativní dopady AI prostřednictvím vytvoření pobídek a příležitostí pro inbreedované akademické pracovníky k větší mobilitě, neboť „mobilní odchovanci“ mají ve srovnání se „zcela odchovanými“ vyšší produktivitu a jsou méně závislí na interních výzkumných sítích. Tato evidence podporuje hypotézu o klíčovém významu mobility ve fázi socializace (tj. během doktorského studia a po něm) pro snižování negativních dopadů AI. „Adherenti“ se z hlediska vědecké produktivity a výměny informací od „mobilních odchovanců“ příliš neliší, takže nemobilita je ještě silnějším prediktorem nízké produktivity než samotný AI. K podobným závěrům dochází i Horta, Meoli, Santos (2021), ukazující rozdíl mezi inbreedovanými a vracejícími se akademiky.

Uvedená zjištění jsou podstatná pro systémy vysokého školství vyznačující se více statickou akademickou pracovní silou (například související s počtem oborových pracovišť v dané zemi), mezi něž lze řadit i Českou republiku. Význam podpory akademické mobility podtrhuje i skutečnost, že se zemím tohoto typu ne vždy daří přilákat a udržet kvalitní zahraniční akademické pracovníky (typicky z vyspělých západoevropských zemí), kromě jiného i z důvodů nízkých platů (např. Luczaj 2020) či jazykových požadavků a kariérních pravidel typu habilitačního řízení. To se však týká i větších zemí, jako je například Německo (Seeber, Mampaey 2021).

6. Akademický inbreeding: situace na vysokých školách v ČR

6.1. Data z Informačního systému o průměrném výdělku

Metodika

Údaje v tabulkách jsou vypočteny z dat ISPV za rok 2020. Do výpočetního souboru byly zahrnuty osoby, které mají doktorské vzdělání a v roce 2020 byly zaměstnanci veřejných vysokých škol (VVŠ). Z důvodu publikovatelnosti byly veřejné vysoké školy rozděleny do čtyř segmentů. Ve výsledných tabulkách není uveden segment 2, který tvoří dvě neuniverzitní veřejné vysoké školy VŠPJ a VŠTE a nesplňuje tak základní publikační kritéria uvedená níže.

Ve výpočetním souboru bylo u každého zaměstnance porovnáno, zda se shoduje vysoká škola, jejímž je zaměstnancem, s vysokou školou, na které absolvoval doktorský studijní program. Výsledkem porovnání je rozdělení zaměstnanců na *absolventy* a *neabsolventy*. *Absolventi* jsou absolventy doktorského studijního programu dané VŠ a jsou jejími zaměstnanci. *Neabsolventi* nejsou absolventy doktorského studijního programu dané VŠ a jsou jejími zaměstnanci.

Počet zaměstnanců je vypočten jako podíl součtu evidenčních měsíců za dané třídění a počtu kalendářních měsíců ve sledovaném období, tj. 12. Počet evidenčních měsíců zaměstnance je počet měsíců, kdy byl zaměstnanec ve sledovaném období v evidenčním počtu. Počet evidenčních měsíců je roven počtu kalendářních měsíců, pokud byl zaměstnanec po celé sledované období (rok 2020) v pracovním poměru a nebyl na mateřské či rodičovské dovolené. Pokud byl zaměstnanec v evidenčním stavu kratší dobu než sledované období, je počet evidenčních měsíců zkrácen poměrem počtu pracovních dnů v evidenčním stavu a ve sledovaném období.

Přepočtený počet zaměstnanců je počet zaměstnanců přepočtený na plný pracovní úvazek. Měl-li zaměstnanec sjednán kratší pracovní úvazek, bude jeho počet evidenčních měsíců zkrácen poměrem kratšího a plného úvazku.

Základní publikační kritéria jsou stanovena tak, aby každá kombinace splňovala požadavek na nejméně 3 ekonomické subjekty a nejméně 31 pozorování.

Tabulka 2 udává počty zaměstnanců veřejných vysokých škol v ČR s doktorským titulem podle toho, zda absolvovali doktorské studium na dané VŠ (inbreedeři), či mimo ni (neinbreedeři). Tabulka je strukturována do tří segmentů. Segment 1 tvoří umělecké vysoké školy, segment 3 malé a středně velké vysoké školy, segment 4 pak velké univerzitní vysoké školy. Struktura zaměstnanců veřejných vysokých škol s doktorským titulem podle místa absolvování doktorského studia a podle oborů vzdělání ISCED-F v segmentech 1, 3 a 4 je uvedena v příloze.

Tabulka 2: Struktura absolventů doktorských studijních programů mezi zaměstnanci veřejných vysokých škol podle tří segmentů

Segment	Absolventi		Neabsolventi	
	Počet zaměstnanců	Přepočtený počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Přepočtený počet zaměstnanců
Segment 1	174	106	94	58
Segment 3	5 753	4 229	4 576	2 962
Segment 4	8 946	6 244	3 105	2 201

Zdroj: ISPV 2020

Pozn.: Segment 1 tvoří umělecké VVŠ: AMU, AVU, JAMU, UMPRUM.

Pozn.: Segment 3 tvoří menší univerzitní VVŠ: JU, UJEP, VFU, OU, UHK, SU, VŠCHT, ZČU, TUL, UPAR, VŠB-TUO, UTB, VŠE, ČZU, MENDELU.

Pozn.: Segment 4 tvoří velké univerzitní VVŠ: UK, MU, UPOL, ČVUT, VUT

6.2. Dlouhodobé/strategické záměry vybraných VŠ

Ve svém Strategickém záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti na období 2021+ JAMU uvádí, že její fakulty budou „v kariérních plánech zaměstnanců uvažovat o vhodných kandidátech na doktorské studium, na druhou stranu se však budou bránit kompletnímu inbreedingu v personální strategii akademických pracovníků“ (JAMU 2021: 39). Konkrétní nástroje, jak této „obranu“ dosáhnout, zmíněny nejsou.

UPOL ve svém strategickém záměru na dvou místech (UPOL 2021: 44, 48) pouze konstatuje následující: „V současné době je na UP relativně velká míra inbreedingu, nízká míra mezioborové a meziuniverzitní mobility, malá míra internacionalizace a nedostatečný motivační program.“ V této souvislosti si stanovuje cíl „zvyšování počtu výjezdů v rámci mezinárodních mobilit“ (op. cit.: 19).

Strategický záměr na období od roku 2021 v případě UJEP explicitně AI nezmiňuje. Obsahuje však konkrétní cíl „aktivně zapojovat do vzdělávací činnosti zahraniční odborníky a zvýšit jejich podíl na výuce ve studijních programech realizovaných na univerzitě“ (UJEP 2021a: 6). Dále je v něm obsažena podpora zahraniční mobility akademických pracovníků. Příloha č. 3 citovaného strategického záměru také obsahuje strategii „internationalisation at home“, což znamená „přetváření domácího prostředí univerzity, aby bylo možné vůbec realizovat mobilitní

programy, tj. aby se cizinci v našem univerzitním prostředí uměli zorientovat, domluvili se apod. Jde také zavádění prvků internacionalizace do vlastních studijních programů“ (UJEP 2021b: 16; orig. dokument nestránkovaný).

Na druhou stranu, strategický záměr UJEP výslovně uvádí, že jedním z cílů zvyšování efektivity a kvality doktorského studia na tamní univerzitě je *„excelentní studenty po ukončení doktorského studia získávat pro pozice postdoktorandů a vytvářet jim adekvátní pracovní, motivační a finanční podmínky pro jejich následnou habilitaci“* (UJEP 2021a: 8). Z kontextu je možné odvodit, že se jedná o excelentní absolventy Ph.D. z prostředí univerzity samotné. Lze tedy konstatovat, že takovýto krok je vlastně upevňováním AI, byť není u vlastních absolventů/absolventek Ph.D. studia uveden řádný pracovní úvazek, ale „pouze“ postdoc pozice s vyhlídkou pozdější habilitace.

V případě Vysoké školy chemicko-technologické (VŠCHT) se její Dlouhodobý záměr na období 2016–2020 problematikou akademického inbreedingu explicitně nezabývá. Záměr však obsahuje související témata, tj. (finanční) podporu mladých akademických pracovníků a pracovníc se zvláštním zřetelem k těm na mateřské/rodičovské dovolené, finanční podporu pobytu špičkových zahraničních pracovníků, implementaci nových přístupů ke strategickému řízení a rozvoji lidských zdrojů apod. (viz str. 21–22). Nástroje podpory však nejsou uvedeny. Oproti tomu je akademický inbreeding explicitně reflektován ve Strategickém záměru VŠCHT 2021+, a to v operačním cíli *„Posílení strategického řízení lidských zdrojů na VŠCHT Praha“*. Cíl je operacionalizován do několika opatření, přičemž opatření *„Předcházení akademickému inbreedingu“* (O_43) uvádí následující:

Na základě zkušeností z jiných univerzit lze za účinné opatření proti tzv. akademickému inbreedingu považovat povinnost získat alespoň minimální zahraniční odbornou zkušenost (se zohledněním mimořádných výjimek hodných zvláštního zřetele) pro ty absolventy VŠCHT Praha, kteří by chtěli dále pokračovat v profesní kariéře na své alma mater. Návrh tohoto opatření bude nejprve prodiskutován v akademické obci a v případě jeho kladného přijetí následně ukotven do vnitřních dokumentů. Výběrová řízení na vybrané pracovní pozice akademických a vědeckých pracovníků budou zveřejňována způsobem, který umožní účinně oslovit mimoškolní kandidáty, včetně zahraničních. Spolupráce se zahraničními univerzitami nebo vědecko-výzkumnými institucemi bude využita pro cílené oslovení potenciálních kandidátů do výběrových řízení na nové zaměstnance. V akademické obci rovněž budou nejprve diskutovány a následně nastaveny podmínky podporující využívání tvůrčího volna („sabbatical“) na VŠCHT Praha (VŠCHT 2021: 41).

Za realizaci uvedeného cíle odpovídají jak rektorát (personální odbor, oddělení pro vědu a výzkum, zahraniční oddělení), tak i jednotlivé fakulty (nerozlišeno). Zdrojem financování jsou pak vlastní zdroje VŠCHT (VŠCHT 2021: 41).

Masarykova univerzita (MU) se akademickému inbreedingu ve svém Dlouhodobém záměru 2016–2020 věnuje pouze nepřímo, a to v souvislosti s prioritou *„personální řízení a profesní rozvoj zaměstnanců“* a strategickými cíli *„Revidovat procesy personálního řízení, zejména kritéria a nástroje pro přijímání zaměstnanců, kvalifikační růst a obsazování vedoucích pozic“* a *„Nastavit otevřenou personální politiku cílenou na získávání akademických a vědeckých pracovníků z vnějšího prostředí univerzity“* (MU 2015: 56). Upřesnění nástrojů implementace

deklarovaných cílů chybí, jsou však stanoveny klíčové indikátory.³ Hlubší reflexe problematiky akademického inbreedingu je obsažena ve Strategickém záměru MU 2021–2028. V něm priorita „*Personální řízení a rozvoj zaměstnanců*“ cílí na „*Implementac[i] opatření k předcházení akademickému inbreedingu zejména formou obsazování pracovních pozic akademických a vědeckých pracovníků na základě otevřených výběrových řízení inzerovaných mezinárodně a uplatňování kritéria mimouniverzitního pracovního angažmá*“ (s. 50). S implementací jsou dále spojeny následující opatření a nástroje:

- podpůrné nástroje pro zajištění průběžné generační obměny pracovníků na úrovni středního managementu a motivace k výchově jejich nástupců;
- koncepce zaměstnávání pracovníků působících na postdoktorandských pozicích (nábor, podmínky, péče o tyto pracovníky atd.);
- realizace programů na podporu kariérního růstu pro akademické pracovníky (směřující k habilitaci nebo ke jmenování profesorem), jakož i vědecké a neakademické pracovníky;
- revize kvalifikačních požadavků a kritérií pro habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem;
- vybudování systému funkčních míst docentů a profesorů podle zahraničních vzorů s mezinárodně srovnatelnými podmínkami;
- posílení vnímání etiky práce a jednání všech zaměstnanců jako součásti osobní integrity, informační a metodická opatření v této oblasti, včetně právního servisu (MU 2020: 20).

VŠB – Technická univerzita Ostrava (VŠB-TUO) se ve svém Dlouhodobém záměru 2016–2020 ani ve Strategickém záměru 2021–2027 AI explicitně nevěnuje. Strategický záměr VŠB-TUO 2021–2027 však ve svém strategickém cíli 4 „*být inkubátorem pro nadějně pracovníky*“ obsahuje záměr podpory aktivit vedoucí k rozvoji dovedností výzkumníků a studentů doktorského studia v oblastech publikační praxe, projektové činnosti a dalších, které jsou významné pro budování jejich vědecké kariéry a také pro zvyšování kvality doktorského studia (VŠB-TUO 2021: 56).

Vysoké učení technické v Brně v Dlouhodobém záměru pro roky 2016–2020 nevěnuje problematice AI explicitní pozornost ani neuvádí návrhy opatření, která by na jeho řešení přímo mířila. Nepřímo se jej dotýkají obecné cíle typu „*věnovat pozornost kvalitě rozvoje lidských zdrojů ve všech oblastech činnosti VUT*“ (VUT 2015: 10), i řada opatření směřujících na podporu internacionalizace a mobility, jako např. „*se více zaměřovat na získání nových doktorandů mimo VUT (zejména v zahraničí)*“ (VUT 2015: 14) a „*postupně zavádět povinnou mobilitu pro studenty doktorských studijních programů v prezenční formě studia*“ (VUT 2015: 17) či „*vytvářet podmínky pro zvýšení počtu přijíždějících i ostatních akademických pracovníků*“ (VUT 2015: 18).

Ve Strategickém záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti na období od roku 2021+ se VUT zaměřuje na otázku AI přímo, když „*plánuje zpracovat nová pravidla pro omezení akademického inbreedingu*“, z toho důvodu zamýšlí „*provést analýzu zaměstnávání vlastních absolventů na*

³ Jsou jimi: kvalifikační struktura akademických a vědeckých pracovníků, počet zahraničních akademických a vědeckých pracovníků, podíl akademických a vědeckých pracovníků s předchozím působením vně MU a počet pracovníků na postdoktorandských pozicích.

VUT a porovnání se stavem na jiných univerzitách v České republice a v zahraničí“, dalším krokem má být „*návrh pravidel pro omezení akademického inbreedingu a jejich celouniverzitní diskuze*“, přičemž výsledná opatření by se měla stát součástí *Koncepce rozvoje lidských zdrojů* (odpovídá: prorektorka pro akademické záležitosti, financování: Program na podporu strategického řízení 2022+ a MŠMT, VUT 2020: 43).

K uvedenému cíli má přispět například přijímání minimálně 20 % nových doktorandů ze zahraničí (mimo Slovensko), k čemuž má napomoci podpora propagace doktorského studia na VUT v zahraničí a vytváření podmínek pro studium zahraničních doktorandů (odpovídá: prorektor pro studium, financování: MŠMT, Institucionální program 2021/PPSŘ 2022+, VUT 2020: 15). VUT dále chce vytvořit „*motivační prostředí a nástroje pro zahraniční pedagogy, vědce, profesory a doktorandy tak, aby na VUT běžně působili zahraniční vyučující a vědci... zaměřili se na dlouhodobé pracovní poměry zahraničních pracovníků jako známku kvality a mezinárodního působení univerzity*“, což zahrnuje „*nastavení optimálních pobídkových nástrojů a kritérií kariérního postupu a zapracování povinností do vnitřních předpisů*“, „*zavedení pravidel pro pobyt zahraničních pracovníků ve všech oblastech, které budou vytvářet dobré pracovní příležitosti na VUT*“ a „*rozvoj informační a organizační podpory pro zahraniční pracovníky*“. Cílem má být dosažení 10% podílu zahraničních pracovníků působících na VUT v roce 2030 (odpovídá: prorektor pro zahraniční vztahy, financování: Program Erasmus+, IP 2021/PPSŘ 2022+, VUT 2020: 16).

Univerzita Karlova se v Dlouhodobém záměru pro období 2016–2020 (UK 2015) nezaměřovala na otázku AI explicitně, nicméně kladla si za cíl „*v co největší míře obsazovat akademické pozice na Univerzitě Karlově na základě výběrových řízení v otevřených mezinárodních soutěžích*“, k čemuž má pomoci „*vypracování obecných pravidel kariérního postupu zahrnujícího analogii pozic tenure track, působení postdoků, habilitační a jmenovací řízení; u komisí pro tato řízení dbát i na zastoupení zahraničních odborníků*“, a dále „*centrálně zpřístupněná evidence mezinárodních inzertních míst a zřízení jednotného inzertního místa v rámci Univerzity Karlovy*“. Dále UK plánovala „*realizovat podpůrné programy pro získávání vynikajících vědeckých pracovníků ze zahraničí včetně bývalých pracovníků Univerzity Karlovy, kteří se vracejí z dlouhodobých pobytů v cizině*“, k čemuž má přispět „*posílení podpory pobytů zahraničních výzkumníků na Univerzitě Karlově*“ a „*rozšíření systému na podporu kvalitních, zejména zahraničních postdoků na Univerzitě Karlově*“.

Univerzita Karlova ve Strategickém záměru pro období 2021–2025 (UK 2020) rovněž nezmiňuje AI explicitně, ale podobně jako v předchozím období si stanovuje cíle a nástroje, které se zjevně na tuto problematiku zaměřují. Klade si za cíl mimo jiné „*otevření většího prostoru pro přijímání pracovníků a studentů ze zahraničí či s dlouhodobou zahraniční zkušeností, vytváření odpovídajícího zázemí a zajištění podpory fakult pro naplnění tohoto cíle*“, dále obecně podporu internacionalizace, mezioborovosti a propojení s praxí, které vedou k omezení AI nebo jeho důsledků. Jako nástroje, sloužící k realizaci těchto cílů, uvádí:

- aktivní a atraktivní prezentace doktorského studia jako startu vědecké kariéry pro talentované absolventy magisterských programů, zejména z vnějšku (mj. možnosti účasti na vědeckých projektech, úspěšné příklady, možnost kariérního rozvoje v rámci výzkumné univerzity); pomoc absolventům se zájmem o vědeckou dráhu při přechodu na pozici postdoktoranda, zejména na zahraničních univerzitách (partnerských či sdružených v alianci 4EU+) (odpovídá: člen KR odpovědný za doktorské studium, prorektor pro vědeckou činnost) [PC3, operační cíl C a D];

- využití cílené inzerce na kvalitních národních i mezinárodních portálech pro častější obsazování pozic akademických (případně i vědeckých) pracovníků pomocí otevřených konkurzů (odpovídá: kvestor, kancléř) [PC 5, operační cíl D];
- nabídky zahraničním akademickým a vědeckým pracovníkům zapojit se do stávajících týmů a díky zajištění dvojjazyčného prostředí a podpoře od CU Staff Welcome Centra poskytnutí dostatečného zázemí pro výuku, výzkum i standardní kariérní postup (odpovídá: kvestor, kancléř);
- zlepšování pracovních podmínek, nastavení transparentních podmínek pro kariérní rozvoj, cílenější navázání mezd na kvalitu práce s cílem získat i kvalitní odborníky ze soukromé či veřejně prospěšné sféry (odpovídá: kvestor, kancléř);
- vytvoření systému podpory postdoktorandských pozic na pracovištích UK, včetně vyhledávání talentovaných začínajících vědců, kteří absolvovali UK a doktorské studium v zahraničí, kde si vytvořili funkční badatelské sítě a jsou ochotni vrátit se do ČR (odpovídá: prorektor pro vědeckou činnost);
- vytvoření co možná nejvíce mezinárodně srovnatelných pracovních podmínek (tj. naplňování principů Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků, potvrzené i nadále HR Excellence in Research Award (odpovídá: kvestor, kancléř) [PC 5, operační cíl D];
- zapojení absolventů a odborníků z praxe (včetně výzkumné) do přípravy, schvalování a hodnocení studijních programů (odpovídá: prorektor pro koncepci a kvalitu vzdělávací činnosti) [PC1, operační cíl B];
- podpora propojení výuky s výzkumnou prací a praxí i týmů z humanitních, společenských, lékařských a přírodovědných oborů a fakult, dále i „univerzitní, národní, mezisektorová i mezinárodní prostupnost, například horizontální i vertikální prostupnost mezi studijními programy a fakultami, zapojování odborníků z praxe do výuky, společné studijní programy (*joint a double degree*) a vedení závěrečných prací (*cotutelle*), *bridge professors* či hostující a mimořádné profesory. (odpovídá: prorektor pro koncepci a kvalitu vzdělávací činnosti, prorektor pro studijní záležitosti, ředitel Centra pro přenos poznatků a technologií)“ [PC 1, operační cíl B a C];
- institut tzv. *bridge professors*, tj. akademických pracovníků částečně pracujících na UK a částečně na jiné partnerské univerzitě z aliance 4EU+ (přičemž na každé univerzitě jsou členy mezinárodního týmu pracujícího na podobném tématu) (odpovídá: prorektor pro akademické hodnosti, prorektor pro evropskou problematiku) [SI 5, operační cíl B];
- etablování CU Staff Welcome Centre, „*aby poskytovalo ucelený praktický servis akademickým a vědeckým pracovníkům a jejich rodinám přijíždějícím ze zahraničí, inzerovalo nabídky na doktorské, postdoktorské a další pozice či granty umožňující delší pobyt výzkumníkům z ciziny na univerzitě, přispívalo k mezinárodnímu zviditelňování univerzity a postupně rovněž pomáhalo při vysílání našich pracovníků*“ (odpovídá: prorektor pro evropskou problematiku) [SI 4, operační cíl B].

Na základě analýzy dlouhodobých/strategických záměrů je možné konstatovat, že do roku 2021 není problematika AI na vybraných VŠ akcentována. Pokud je řešena, tak pouze implicitně/nepřímo, zejména podporou mobilit a otevřeností výběrových řízení (designem

personální politiky). Opak platí pro nové strategické záměry 2021+, ve kterých některé z analyzovaných VŠ (s výjimkou VŠB, UJEP, UK a částečně JAMU a UPOL) řeší AI explicitně se snahou o zapracování problematiky do vnitřních předpisů po diskusi v akademické obci a následnou implementací konkrétních nástrojů. Vybrané nástroje zahrnují např. přijímání minimálně 20 procent doktorandů ze zahraničí (mimo Slovensko) (VUT), mandatorní zahraniční stáž (VŠCHT), realizaci koncepce zaměstnávání pracovníků na postdoktorandských pozicích (nábor, podmínky, péče) a vytvoření systému funkčních míst podle zahraničních vzorů (MU). Nicméně i VŠ explicitně neřešící AI v nových SZ2021+ jej (nadále) nepřímo reflektují nástroji na podporu mobility, zvyšování kvalifikací postdoc pracovníků, cílenou inzercí na mezinárodních portálech a dále nástroji typu joint-degree, double-degree, cotutelle či bridge professorships.

6.3. Názory akademických pracovníků a prorektorů vybraných VŠ

6.3.1. Strategie a realita VŠ

Respondent B považuje AI částečně problémový jev, zvláště pokud by byl stoprocentní. Pokud jsou ale zastoupeni i neinbreedovaní pracovníci, nepovažuje AI za zásadní problém, aby k němu vůbec nemohlo docházet (naopak přínosem může být například kontinuita již rozpracovaných projektů přesahujících doktorské studium). **Respondent B** uvádí, že na jeho fakultě sice není žádné opatření, které by přímo zamezovalo AI, ale platí zde nepsané pravidlo, že otevření nové pozice předchází diskuse užšího vedení katedry ohledně toho, jakého kandidáta chtějí a jakou zvolí strategii zveřejnění inzerátu (tj. nejen web fakulty či úřední deska, ale i v různých mailing listech či oborově specifických serverech s cílem informovat širší komunitu). V posledních letech dochází na jeho fakultě k častějšímu zaměstnávání uchazečů zvenku (a míra AI se snižuje) a při výběrových řízeních se klade důraz na kvalitu uchazeče, a nikoli na to, kde studoval. Vyšší míra AI tak je i výsledkem vysoké kvality vlastních absolventů schopných obstát v konkurenci absolventů ostatních škol.

Respondent C považuje AI za problémový jev způsobující absenci jiného pohledu na práci, fungování instituce a vědecké problémy, záleží ovšem na množství „inbreedovaných“ akademických pracovníků (drtivá většina je problém, polovinu „nevidí jako velkou katastrofu“). Podobně jako předchozí respondent odpovídá i **Respondent C** ze stejné fakulty, že na řešení AI neexistuje vnitřní předpis či striktně daný postup, a vedení katedry oslovuje cíleně adepty/adeptky, o kterých si myslí, že by pro ni mohli být přínosní. Nezaznamenává zvláštní snahu tuto otázku zvláště akcentovat. Ačkoli existuje snaha přilákat externí pracovníky (což se v poslední době daří), není to hlavní parametr.

Respondent D považuje určitou míru AI za žádoucí, neboť je vždy v zájmu univerzity ponechat si nejlepší absolventy. Současnou míru AI na své škole pokládá za nepřiměřeně vysokou (u odborných asistentů uvádí 85 %, u docentů 95 % a u profesorů 90 %) a vnímá ji jako překážku dalšího rozvoje, neboť „univerzita potřebuje zaměstnance, kteří mají zkušenosti z jiných institucí a dokážou přinést nové stimuly a různorodost do univerzitního prostředí. Velmi cenné jsou zahraniční zkušenosti a schopnost domluvit se v angličtině, a to jak u akademických, výzkumných a technických, tak i u administrativních pracovníků, kteří poskytují celé vědecké obci podpůrné služby“. Kromě toho je třeba vytvářet na univerzitě prostředí otevřené mezinárodní spolupráci a internacionalizaci, tj. podporovat mobilitu (i dlouhodobou), další internacionalizaci doktorského studia (joint degree, double degree). Problematikou AI se zabývá Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti pro období 2021+, konkrétní kroky pro podporu internacionalizace jsou obsaženy v navazujícím Plánu realizace a rovněž v HR Award.

Respondent E vnímá AI jako problém za určitých podmínek. Pokud si pracoviště vychovává pouze vlastní absolventy, pak ústavu hrozí časem vyhoření (orientace na menší počet vůdců, zvláště pokud nejsou otevření a inovativní, omezené znalosti a dovednosti u absolventů atd.), ovšem při kvalitním a kreativním vedení, které například má kontakty a spolupráci se zahraničím, se i tým či ústav může rozvíjet, i když je vedoucí inbreeder. Na úrovni katedry či fakulty se AI oficiálně neřeší, ale jsou podporovány mobility (např. u doktorandů pobyt v zahraničí minimálně tři měsíce, v praxi to často bývá více). U docentů i profesorů je žádoucí, ale nikoli povinné, mít za sebou pobyt v zahraničí, ovšem neznamená to, že by měli přednost cizí uchazeči.

Podle tohoto respondenta se v ČR u pohovorů klade větší důraz na to, jestli je člověk spolehlivý, pracovitý apod. Z finančních důvodů nepřilákají pracovníky ze Západu (a pokud ano, tak tu nezůstanou dlouho). Vedoucí ústavu se snaží zvát lidi na stáže, což pomáhá rozšiřovat obzory a procvičovat angličtinu, ale omezením je nedostatek peněz. Zdůrazňuje, že *„základní platy máme prostě strašně nízký. Ty jsou tristní. Jsou podstatně nižší, než má ženská v Lidlu, která tam nastoupí. My prostě máme podstatně nižší tabulky. Abychom si vydělali peníze, tak jsme samozřejmě závislí na projektech... Posledních deset let došlo k výraznému zlepšení v tom smyslu, že se vypisují velké projekty. V podstatě vznikají centra. A vyskytuje se tam podstatně větší objem peněz a už to je vlastně zajímavé, že někteří lidé si mohou vydělat rozumné peníze, ale všechno to je cílené na určité lidi, ale... všichni lidi na ústavu si nejsou schopni vydělat, takže tam máme spoustu lidí, kteří jsou na základu... I když se snažíme dělat to na našem ústavu férově, jsou ústavy, kde to tak není, a pak máte průměrný plat, který když člověk kouká na internet, tak má vytrěštěné oči, jak je možné, že průměrný plat je tak vysoký, ale nedosahuje ho běžný člověk, který pracuje i na projektech, v podstatě, takže netuším, kde se ty peníze berou.“* Rovněž zdůrazňuje, že je obtížné přitáhnout zahraniční studenty na doktorské studium, protože by za studium v angličtině museli platit. Na univerzitním výzkumném pracovišti jsou pobídky pro zahraniční studenty, nebo mohou studovat v češtině, ale první rok se musejí učit česky, aby vše zvládli – to však považuje za kontraproduktivní.

Respondent F považuje AI za *„částečně problematický, ale současně nepřímým způsobem přínosný“*, vnímá přínosnost svého odlišného zázemí pro školu a přílišná uzavřenost podle něj vede k myšlenkové stagnaci. Současně se však domnívá, že absolventy VŠ vede k pokračování v doktorském studiu zájem o akademickou kariéru v ČR, takže pokud by nebylo absolventům doktorského studia umožněno zůstat v mateřské instituci, bylo by vůbec obtížné nějaké doktorandy získat (na rozdíl od okolních zemí, kam přicházejí budoucí akademici z jiných zemí kvůli vysoké kvalitě výzkumu, a navíc jsou doktoři žádáni tamním průmyslem). Naopak pokud podle něj budeme chtít, aby absolvent doktorského studia opouštěl svoje vazby a stěhoval se jinam, proč by nemohl jít rovnou do zahraničí? **Respondent F** si není vědom žádného opatření proti AI na úrovni fakulty, ačkoli se o nich diskutuje v souvislosti s připravovaným kariéerním řádem. Na úrovni ústavu zmiňuje podporu mobility pro téměř všechny studenty magisterského studijního programu na přední evropská pracoviště (někteří zde zůstávají na doktorské studium a pak se vracejí), podobně mají mobilní projekty i pro doktorandy a akademické pracovníky. Navzdory silnému AI v jeho výzkumné skupině považuje řešení jeho negativních účinků za docela dobré.

Respondent G z VŠ3 při otázce, zda spatřuje AI za problémový jev, zdůraznil, že tento fenomén má *„svá pozitiva i negativa – pozitivní je, že doktorand zná prostředí, je s ním už sžitý a není potřebné ho seznamovat se způsobem práce a nastavenými procesy na pracovišti. K negativům patří určitá myšlenková uzavřenost pracoviště, protože doktorand se v průběhu svého studia*

postupně adaptoval nejen na způsob práce pracoviště, ale i na určitý úhel pohledu na výzkumné problémy řešené na pracovišti“. Podobně situaci vnímá **Respondent O** z VŠ5, podle něhož „vždy záleží na konkrétních specifikách dané instituce a konkrétní situaci“. Na druhou stranu by však podle něj „absolventi doktorského studijního programu v určité míře (a na základě náročného výběrového řízení) měli mít možnost setrvat jako akademičtí pracovníci na svém domovském pracovišti – jednak z důvodu posilování jejich pracovní perspektivy, ale zejména s ohledem na budování tradice a kontinuity dané katedry/fakulty/VŠ, tj. budování kmenového pracovního sboru. Samozřejmě negativním jevem je apriorní a úplné zamezení vstupu nových akademiků z jiných institucí (snížení konkurence a konkurenceschopnosti, omezení míry inovací a nových podnětů, snížená schopnost odstraňování slabých stránek dané instituce atp.)“.

Co se týče odhadu procentuálního podílu akademických pracovníků, které lze považovat za inbreedované, **Respondent G** konstatoval, že jejich VŠ3 takovéto pracovníky statisticky neviduje. Navzdory tomu však nabídl odhad, kde u odborných asistentů se jedná zhruba o 81 % osob, u docentů o 97 % a u profesorů až o 98 % osob.

Respondent I z AI za problémový nepovažuje, „pokud akademik má dostatek možností kontaktů atp. i mimo své pracoviště – zvláště v zahraničí“. Podobně situaci vidí **Respondent J** a zdůrazňuje, že „specifika některých VŠ předpokládají vychovat si vlastní odborníky“. Současně poskytl svůj odhad procentuálního podílu akademických pracovníků, které lze považovat za inbreedované, kde uvedl, že u odborných asistentů se jedná zhruba o 70 % osob, u docentů o 40 % a u profesorů přibližně o 20 % osob. Zároveň podle něj problematika AI není řešena ve strategických dokumentech školy a neexistují ani konkrétní nástroje s cílem eliminace AI.

Respondent H konstatoval, že AI může být problém, pokud „pracoviště nemá dobrý akademický výkon (publikace atd.) a pracovník získá pozici na základě jiných než meritokratických kritérií“.

Respondent N dle vlastních slov AI za problematický nepocituje, což je dáno specifickým charakterem VŠ, na níž působí. Naopak, považuje jej v kontextu takto orientovaných škol za „žádoucí, protože odborníků z [umělecké] branže je velmi málo, a pokud mají na VŠ pracovat akademičtí pracovníci s doktorským vzděláním, případně vyšší akademickou hodností, tak nám ani nic jiného nezbyvá. (...) Z pohledu uměleckých vysokých škol nechápu AI jako negativum, ale jako pozitivum“. I na základě vlastní profesní zkušenosti **Respondent N** uvádí, že Ph.D. v oboru neabsolvoval s tím, že bude okamžitě zaměstnán jako AP, ale nejdříve absolvoval praxi, což bylo užitečné pro pozdější akademické působení.

Respondent M z téže VŠ vnímá jako problematické už to, že skoro všechny VŠ v ČR jsou řazeny mezi univerzity, přičemž by za vhodnější model viděl rozřazení VŠ do skupiny univerzit a prakticky zaměřených VŠ. Za úplně jiné a specifické považuje prostředí uměleckého vysokého školství: „To, že tam zůstávají absolventi v těch pozicích pedagogických – a nejenom po doktorském studiu – znamená, že potřebujeme zajistit běžný chod školy a běžnou výuku. Nikdo, kdo by byl špičkový odborník nebo umělec z praxe, asi do takové pozice na tu školu nepřijde, aby se vzdal své umělecké profese. To je skoro nemyslitelné. (...) Potřebujeme tam mít lidi, kteří znají chod vysoké školy. (...) Proto si tam doslova vychováváme ty, kteří tam zůstanou.“

Z uvedených důvodů je dle **Respondenta M** nutné, aby vedle akademicky a profesně zaměřených studijních programů existovaly i umělecky zaměřené studijní programy, což bude zohledněno i pro standardy hodnocení. Nelze například špičkového umělce nutit do

docentury, když to fakticky není potřebné. Navíc, v mnoha ohledech je pokračování absolventů Ph.D. studia v prostředí umělecké školy přímo žádoucí. Podle **Respondenta M** „byly roky, kdy byly specifické projekty na zaměstnání doktorandů, kde jsme měli možnost je tam po doktorátu udržet déle z toho projektu...“.

Respondent L se k problematice AI staví značně kriticky: „Jako pro člověka, který není produktem inbreedingu, je to pro mě, pochopitelně, problém. (...) Převládají pro mě samozřejmě ty negativní stránky. Takovýto člověk (inbreedovaný, pozn. výzkumníka) nemusí být konfrontovaný s okolním světem. (...) Ten AI je nejvíce rozšířen z mého pohledu na školách, které mají zastřený systém získávání akademických kvalifikací. To znamená, že dlouhodobě není nastaveno, za jakých podmínek se získávají třeba docentury. Ty instituce se tomu často snaží uzpůsobovat podmínky. AI je zejména v nových disciplínách a oborech jednou z příčin toho, proč se nůžky mezi kamennými a regionálními univerzitami rozklížují. Je vidět, že ti inbreedovaní jsou často garanty v těch nových disciplínách. AI je tedy problémem hlavně proto, že vytváří nerovnost v tom prostředí.“ Na druhou stranu, **Respondent L** vnímá u tohoto fenoménu i určitou „pozitivní stránku v tom, že se mladí lidé dostanou poměrně rychle k zajímavým funkcím v rámci svých ústavů, institutů a fakult. To může, za jistých okolností, i pro ty instituce představovat něco jako výhodu, protože dojde ke generační výměně“.

Respondent P pokládá AI za obecně problémový jev, kdy pro jeho redukci „je důležité, aby absolventi někdy po magisterském, ale zejména po doktorském studijním programu získali nějaké zkušenosti na jiné vysoké škole a přednostně na kvalitních zahraničních univerzitách“.

Respondent R chápe AI jako problémový, a to zejména z důvodu omezené reflexe kvality činnosti inbreedovaných pracovišť včetně potřeb přizpůsobování se odlišným perspektivám (tematickým, teoretickým, metodologickým, organizačním). „Hrozí proto vychovávání klanů s identickými oborovými ‚vzory‘ (klíčoví teoretici, metodologické postupy, způsoby výuky atd.), které se zapouzdřují a utvrzují v neproblematičnosti, standardnosti či dokonce dominanci svých pohledů.“

Respondent S považuje AI za problémový jev. Je tomu tak z důvodů, že pokud „dochází najímání vlastních absolventů, tak se po čase pracoviště ‚zabetonuje‘, nejsou úvazky pro pracovníky, co přicházejí z jiných institucí. Pracoviště tak ztrácí diverzitu a impulzy zvenčí. Jede stále ve stejných kolejkách, opakuje stejné vzorce a ztrácí povědomí o tom, co je standardem ve světě. Ztrácí se také element soutěživosti“. Připouští však, že eliminace AI je problematická, protože české VŠ obecně nejsou příliš konkurenceschopné na mezinárodním trhu práce.

Respondent T zdůrazňuje neudržitelnost praxe AI jako působení doktoranda na stále stejném pracovišti i jako postdoc a následně seniorní pracovník (AP3, AP4), „aniž by absolvoval alespoň několikaměsíční stáž mimo svoji instituci“. Avšak „tvrdší“ varianta omezení AI formou zaměstnávání pouze absolventů jiné VŠ, než kterou vystudovali, nepovažuje v českém prostředí za plně realizovatelnou ještě po dlouhou dobu, a to z důvodů finančních a oborových (omezení daná specifiky oboru). Ve specifických případech unikátních škol a týmů s jedinečným know-how a externími zahraničními kontakty (tj. de facto fungujících v otevřené komunitě) pak nepovažuje AI za škodlivý.

Respondent U hodnotí AI neutrálně (ani pozitivně, ani negativně) – vždy záleží na jednotlivci a specifikách oboru, resp. pracoviště. Nemyslí si však, že je úplně správné, aby absolvent doktorského studia hned po jeho absolvování nastoupil do pracovního poměru na stejné fakultě, protože „nemá vůbec žádnou představu, co je děje okolo a je to prostě jedna velká akademická bublina“ (je tedy nejprve vhodná zahraniční stáž nebo působení na jiné instituci).

Respondent W považuje AI za problémový jev. Jeho problematičnost spatřuje „v nedostatku zkušeností získaných „odjinud“, např. z jiné národní nebo zahraniční univerzity, z technické praxe, ze stáže apod. Mít možnost srovnání – komparace – je pro zaměstnance důležitým aspektem pro jeho rozvoj a vývoj v profesním růstu. Kompromisem je, po získání zkušeností, vrátit se na svou alma mater“.

Zajímavý pohled na AI prezentuje **Respondent Y**. Domnívá se, že AI „může být zcela jasným důvodem vyhoření mladého vědeckého pracovníka, zejména pokud se pracovník zabývá celou svou kariérou pouze jedním ‚lokálním‘ tématem. Pokud pracovník nezmění pracovní místo a pracovní skupinu během své kariéry, nemá moc šanci získat jiný pohled na věc přímo ‚od zdroje‘. Navíc ... správný vědec by měl každých pět let změnit téma svého výzkumu, načerpat inspiraci z jiné oblasti a případně se k původnímu tématu vrátit s novými myšlenkami“.

Dále **Respondent Y** zdůrazňuje personální hledisko: „Pokud student zůstává [po absolvování doktorského studia] na stejném pracovišti, bude pořád v očích svých nadřízených studentem. Těžko pak může prosadit své myšlenky a nápady.“ Ale **Rq espondent Y** vidí v AI i pozitiva, neboť v případě AI není třeba řešit problémy spojené s adaptováním se na nové prostředí a je možné se plně věnovat práci. „Co se týče spolupráce s jinými pracovišti, v dnešní internetové době není problém oslovit člověka z jiného konce světa a sdílet tak myšlenky a nápady. Místo pracoviště a výkonu práce pak definuje jen konkrétní umístění židle, na kterém ve skutečnosti nezáleží.“

6.3.2. Pracovní praxe

S **Respondentem A** se nepodařilo realizovat rozhovor, nicméně z výročních zpráv o činnosti vysoké školy, na níž působí (VŠ1), je patrné, že ve většině kategorií akademických pracovníků ze zahraničí představují osoby původem ze Slovenska necelou polovinu (podle podílu odpracovaných hodin na celku), pracovníků z Rakouska je relativně málo a s ohledem na velikost země většinou více pracovníků z Polska než Německa. Ve zbývajícím podílu zahraničních pracovníků u většiny kategorií převažují pracovníci mimo země EU (kde ovšem nejsou rozlišeny západoevropské země).

Respondent B uvádí, že byl přijat na katedru téměř před 20 lety už během doktorského studia a postupně mu byl navyšován úvazek. AI se tehdy příliš neřešil, ale měl výhodu, že získal zahraniční zkušenosti během doktorského studia (všichni uchazeči o tuto pozici pocházeli ze stejné fakulty, ovšem nešlo o pozici „na míru“).

Respondent B pozoruje vliv akademického inbreedingu na svou práci v tom smyslu, že si může pro svoje projekty kontraktovat doktoranda z řad vlastních absolventů magisterského studia. I na tyto pozice se dělají výběrová řízení (hlavním faktorem je erudice uchazeče, ale u tématu blízkému jejich výzkumu mají místní absolventi výhodu díky znalosti tohoto výzkumu, ale v jeho podoboru mají i zahraniční doktorandy v počtech odpovídajících vlastním absolventům doktorského studia). Míra AI na pracovišti v posledních letech klesla. Pracovníci se zkušeností z více pracovišť mají kontakty a iniciují mezinárodní projekty. Zahraniční zkušenost následně prolamuje bariéru AI, na „postdoku“ získá absolvent doktorského studia jiný pohled a rozšíří si obzory v oboru. Katedra důrazně doporučuje postdoc svým absolventům, pracovníci s touto zkušeností jsou na katedře velmi produktivní a přinesli do realizovaného výzkumu další směry. Vysoká nebo úplná míra AI vede k izolaci od trendů na jiných pracovištích, ale závisí to na kontaktech a míře aktivity. Stoprocentní AI týmu nepřispívá – i aktivní inbreedeři pak totiž nepřinesou zásadní inovace.

Respondent C měl při přijetí na současnou pozici výhodu zahraniční zkušenosti po doktorském studiu a atraktivity zkoumaného tématu, kterému se věnoval již v doktorském studiu na jiné škole a které bylo atraktivní pro katedru, kde nyní pracuje, protože se jím zde dříve nikdo nezabýval. **Respondent C** nenarazil ve své práci na žádný problém související s AI – za posledních 10 let na fakultě klesla míra AI. Lidé se zkušeností z více pracovišť mají více spoluprací a kontaktů se zahraničím, ale navazování spolupráce záleží i na povaze a otevřenosti jednotlivce, což může u některých osob převážit efekt AI. Rozdíl v tomto ohledu není příliš velký, spíše pracovníkům bez významnějších zahraničních zkušeností chybí pohled zvenku, a tedy i jiná perspektiva k řešení různých problémů. Z hlediska metodologie výzkumu je větší potíží s financemi na přístroje než s nedostupností metod pro pracovníky bez zahraničních zkušeností (i když jeho pracoviště na tom v tomto ohledu není špatně). Na publikační činnost mají spíše než AI vliv jiné faktory, jako např. nutnost hodně učit (praktika pro 300 studentů), a na fakultě existují i špičkově publikující týmy inbreedovaných pracovníků. AI považuje za špatný, ale nevidí, že by měl na fakultě nějak zásadně negativní vliv ve srovnání s jinými problémy ovlivňujícími kvalitu vysokých škol.

Respondent D uvádí, že se jeho univerzita snaží získat akademiky ze zahraničí zejména na vědecké pozice, např. nových vedoucích výzkumných skupin. Některé fakulty se o to snaží v rámci projektů Horizon EU. Podle něj lze pozorovat rozdíly při rekrutaci akademických pracovníků ze západní Evropy/anglosaských zemí a zemí střední/východní Evropy či dalších regionů, neboť *„je celkem logické, že akademičtí a vědečtí pracovníci usilují o kariéru v ekonomicky vyspělejších zemích. Dochází tak k odlivu mozků především do zemí západní Evropy či USA. Je samozřejmě určitě těžší nalákat člověka z ekonomicky vyspělejší země a nabídnout mu adekvátní platové ohodnocení. Existují však i výjimky – excelentně technologicky vybavené laboratoře s vedoucími vědci proslulými v oboru mohou nalákat odborníky i ze západních zemí. Většinou však do ČR směřují především lidé z východní Evropy a Asie“*.

Respondent E uvedl, že AI u jeho přijetí na pozici nehrál roli. Na tu pozici se hlásili tři inbreedeři, výhodou oproti ostatním bylo absolvování studijního pobytu v zahraničí a vhodná orientace pro potřeby ústavu (učení, vhodná odbornost). Pokud jde o vliv AI na práci, tak uvádí příklad jedné zahraniční doktorandky na jejich pracovišti, díky níž se více mluvilo anglicky, v týmu byl jiný duch, která asi lépe publikovala, i když jako doktorandka neměla kontakty v zahraničí. Naopak lidé z praxe na jejich katedře sice méně publikují, ale jsou užiteční ve výuce a zpracování zakázek. Uvádí příklad Francie, kde studenti polytechnik podobného oborového zaměření musejí během studia absolvovat půlroční praxi v průmyslu nebo na výzkumném pracovišti, což přispívá k budování kontaktů.

Respondent F byl na své současné pracoviště s vysokou mírou AI přijat v rámci projektu, který jako podmínku přijetí stanovoval absolvování doktorátu na jiné vysoké škole. Jednalo se ovšem o jednorázový projekt, nikoli o systémový přístup jeho fakulty či školy (nicméně v případě možnosti by fakulta či jeho skupiny měly opětovný zájem o podobný typ projektu).

Respondent F nepozoruje významnější vliv AI na svoji práci. Navzdory vysoké míře AI téměř všichni pracovníci mají za sebou zkušenost s mobilitou a jejich výsledky celkově nehodnotí jako špatné. Většinu pobytů považuje za přínosnou a vedoucí ke kvalitnějším výsledkům a publikacím v kvalitnějších časopisech. Rozdíly mezi pracovníky souvisejí spíše s množstvím výuky. Netroufá si posoudit vliv AI na množství kontaktů, menší pozoruje u pracovníků s větším zájmem i o rodinu a další aktivity než čistě o obor (z téhož důvodu u něj chybí zkušenost s mobilitou).

Podle **Respondenta G** existuje rozdíl v povaze a úspěšnosti rekrutace akademických pracovníků ze západní Evropy/anglosaských zemí ve srovnání se zeměmi středovýchodní Evropy, což je podle něj dáno již samotnou „*povahou českého vysokého školství, které bylo po dobu socialismu řízeně izolováno od západního světa; zahraniční spolupráce byla podporována pouze východním směrem, tudíž navazování systematických partnerství se západními zeměmi bylo v tomto směru zpožděno. Zároveň může být pro některé zahraniční pracovníky na některých českých VŠ překážkou nedostatečně internacionalizované prostředí (např. chybějící normy, dokumenty apod. v cizích jazycích, jazyková bariéra ze strany THP apod.)*“. Rovněž také **Respondent J** vidí rozdíl, avšak blíže jej nespécifikoval. Konstatoval však nízkou úroveň střednědobé a dlouhodobé mobility akademických pracovníků.

Rozdílná zkušenost, co se týče aplikovaných nástrojů eliminujících dopady AI, se ukazuje u akademických pracovníků z VŠ3. Zatímco **Respondent I** zdůraznil, že řešení na jeho pracovišti spočívá ve vysílání pracovníků do zahraničí, na konferenci mimo fakultu či v mezifakultní spolupráci na základě projektů a výzkumu, **Respondent H** informoval, že na úrovni jeho pracoviště (katedry) tomu tak není vzhledem k jeho velikosti. Oba se však shodují v tom, že při jejich výběrovém řízení nebyla problematika AI nijak zohledňována.

U **Respondenta I** proto, že sám má Ph.D. ze zahraničí, stejně jako v případě **Respondenta H**, byly u jeho pracovního pohovoru důležité konkrétní dovednosti nezbytné pro danou pozici. Ani u jednoho z dotázaných nehraje AI roli v jejich pracovní činnosti a rovněž neidentifikují žádné překážky střednědobým a dlouhodobým mobilitám akademických pracovníků na svých pracovištích. Ani jeden z nich také neformuloval konkrétní doporučení. **Respondent H** k tomu ještě konstatoval, že problémem VŠ v ČR není podle něj ani tak AI jako spíše „*nedostatečný počet zahraničních pracovníků, zejména z USA a Anglie, ale i z Německa. Stát by měl podporovat příchod zahraničních pracovníků na české VŠ. (...) Zahraniční pracovníci nejdou na české VŠ kvůli financím a platům, kdy si prostě sociálně-vědní obory nemohou dovolit zaplatit takovéto pracovníky. A poskytnout jim standard (peníze na cestování a konference), na jaký jsou zvyklí na západních univerzitách*“.

Podle **Respondenta O** je otázka AI na VŠ5 řešena „*otevřeným a náročným výběrovým řízením, které je přístupno všem uchazečům splňujícím stanovené požadavky; komise těchto konkurzů jsou pak (vedle pracovníků fakulty, resp. příslušné katedry) obsazovány i externisty z jiných VŠ či odborníky z praxe*“. Podobnou zkušenost z vlastního výběrového řízení jako respondenti H a I z VŠ3 má i **Respondent O**, kde meritem konkurzu na jeho pracovní pozici nebyla otázka AI, nýbrž „*důsledné prověření všech odborných kompetencí (pedagogických, vědeckých, organizačních atp.)*“, jelikož sám respondent je absolventem doktorských studijních programů na jiných VŠ.

Rovněž také **Respondentka N** konstatovala, že otázka AI nebyla zohledňována při výběrovém řízení na pracovní pozici: „*Byla jsem přijata na základě kvalit, o kterých ti, kteří mě přijímali, věděli.*“ Současně skutečnost, že danou fakultou, kde nyní působí, si **Respondentka N** „*prošla*“ ve všech třech stupních studia (bakalářském, magisterském i doktorském), považuje za výhodnou pro své nynější působení, jelikož zná „*své kolegy, strukturu školy a způsob jejího fungování*“. Právě proto vnímá AI za pozitivum. Co se týče zahraničních mobilit (outgoing), konstatovala, že tyto existují a sama je aktivně využívá. Na druhou stranu, preferenci klade spíše na krátkodobé pobyty, jelikož zapojení akademického pracovníka do pravidelné výuky znamená vypadnutí na delší čas hledání náhrady, příp. nerealizování předmětu: „*Pokud mám jednosemestrální předmět, tak si nedovedu představit, že na tři měsíce odjedu na jinou akademii nebo univerzitu, přestože bych asi i chtěla.*“

VŠ5 se podle **Respondenta M** snaží pravidelně o nábor zahraničních lektorů, což je však složité vzhledem k jazykové bariéře, kde jsou klíčovou otázkou jazyk a oborová specifika. Jednodušší je to na jiné z fakult VŠ5, případně v jiném oboru. Rovněž také VŠ5 rekrutuje zahraniční umělecké pracovníky na absolventské inscenace. Avšak „*představa, že někoho získáme, že sem půjde třeba na celý semestr nebo na celý akademický rok, tak to finančně neutáhneme*“. V otázce dlouhodobé outgoingové mobility vlastních zaměstnanců upozorňuje na specifikum umělecké VŠ, kde hlavní pedagog, který vede ateliér, nemůže na celý semestr zcela opustit výuku. Proto se jedná převážně o kratší pobyty v zahraničí.

Co se týče praxe na svém domovském pracovišti, nevnímá **Respondent L AI** jako problém, avšak na jiných pracovištích nebo školách má za to, že AI je doslova „*podporován a pracuje se s ním jako s rozvojovým prvkem toho pracoviště*“.

Respondent P z VŠ6 zdůrazňuje potřebu otevřených výběrových řízení na postdoc a vyšší pracovní pozice, samozřejmě míra „otevřenosti“ závisí též na specifikách daného oboru/programu. Obecně je zájem ze strany zahraničních uchazečů ovlivněn mírou (ne)existence jejich osobních vazeb na ČR, resp. její daný region. Častý je též návrat českých akademických nebo výzkumných pracovníků ze zahraničí po ukončení specifického projektu. Tito pracovníci pak pomáhají zprostředkovat („sítovat“) další zahraniční kontakty. Obecně pro VŠ6 platí, že zahraniční zájemci o pracovní pozice se rekrutují z VŠ, které se umísťují v mezinárodních žebříčcích níže než VŠ6.

Respondent R považuje výskyt AI na svém pracovišti za významný a nepamatuje se, že by aspekt inbreedingu hrál nějakou roli v procesu jeho přijetí do pracovního poměru. Role AI se v činnosti pracoviště projevuje v některých případech, typicky ve složení částí (státnicových) komisí z osob se shodným (velmi podobným) předporozuměním způsobům psaní, dotazování a vyjadřování. Taktéž se AI projevuje na výběru literatury (reprodukce stávajících vzorců) při sestavování sylabů některých kurzů.

Respondent S si není vědom žádného specifického opatření pro omezení AI na úrovni fakulty ani pracoviště. Otázka AI nehrála žádnou roli při jeho přijímání na současnou pozici a není tomu jinak ani v případě jeho pracovní náplně.

Na VŠ7 dle **Respondenta T** existují příklady dobré praxe v řešitelských týmech excelentních VaV projektů (OP VVV Excelentní týmy, EXPRO, ERC-CZ), kde jsou vysokou měrou zastoupeni mladí zahraniční akademici (postdoc). Nicméně administrace s nimi spojená klade vyšší nároky na THP pracovníky (komunikace v anglickém jazyce) a organizační zajištění jako takové (předpisy, směrnice, GDPR, etický kodex – opět vše v angličtině). Při řešení AI v institucionální praxi považuje za důležité dvě věci: přesvědčit akademickou obec, že redukce AI neznamena elitářství a zajištění dostatku finančních prostředků k zajištění platově atraktivních pracovních pozic (pro uchazeče ze západní Evropy více než 3 000 eur měsíčně, z východní/střední Evropy více než 2 000 eur měsíčně). Významná je i atraktivita pracovní náplně nabízené pozice (s možností získat cenné publikační výstupy).

Podle **Respondenta U** hrají v praxi AI zásadní roli oborová specifika, kdy v případě specificky interdisciplinárně zaměřeného programu s výukou v českém jazyce je v ČR složité rekrutovat nové pracovníky neinbreedery. Částečná redukce AI je možná u vědeckých pracovníků rekrutací ze zahraničí, nicméně tito pracovníci (ze západní, jižní Evropy) po skončení projektu po nějaké době typicky odejdou „za lepším“ díky platovým limitacím. Pracoviště nemá žádné konkrétně definované opatření pro omezení AI. Jako problém vidí napětí ve vztazích

seniorních inbreederů a juniorních neinbreederů, tj. AP2 se zahraničními zkušenostmi, které se odrážejí v limitacích kariérního postupu i povahy práce a bádání jako takového.

Též na VŠ8 lze dle **Respondenta W** identifikovat příklady dobré praxe, jako je např. inovační platforma projektu [X] pro aplikovanou umělou inteligenci, realizovaná VŠ8 ve spolupráci s německým partnerem a zahrnující stáže a výměnu odborníků. Podíl inbreederů na jednotlivých akademických pozicích je na VŠ8 odhadován následovně: 70–80 % AP2, 75 % AP3, 70 % AP4.

Pracovní zkušenost **Respondenta Y** byla poměrně specifická – během své postdoc stáže ve Švýcarsku byl osloven svým současným vedoucím a vrátil se zpět na VŠ8 v ČR. Výběrové řízení bylo otevřené, ale evidentně jeho postdoc zkušenost byla výrazným kladem při přijetí (viz jeho vyjádření: „*Pracovní pohovor vedl děkan fakulty a zcela sobecky musím konstatovat, že požadavky jsem splňoval více než dostatečně. Velkým plusem byla má zahraniční zkušenost, nikoliv předchozí studium na VŠ8.*“). Na VŠ8 je již dlouhou dobu „jednou z podmínek absolvování doktorského studia ... zahraniční stáž“. Jeho současné pracoviště nemá akreditován „vlastní“ doktorský program, a tak rekrutace probíhá z jiných pracovišť v ČR a SR, zejména kvůli převažující výuce v českém jazyce. „*Nicméně důležitější jsou kvality vědeckého pracovníka, nikoliv místo jeho studia.*“

6.3.3. Nástroje a možnosti řešení

Respondent B doporučuje řešit AI na úrovni fakulty či pracoviště prostřednictvím absolvování postdoktorských stáží a možná nějak i na fakultní úrovni institucionalizovat povinnost zveřejňovat výběrová řízení v systému typu ResearchGate, mailové skupině (nebo jiné vhodné platformě pro konkrétní obor). Připouští však, že může být problém s nedostatkem postdoktorandských pozic (striktní aplikace tohoto pravidla by mohla vést ke ztrátě kvalitního budoucího vědce, protože měl zrovna smůlu a nedostal se na volnou pozici postdoktoranda).

Respondent B doporučuje řešit AI na úrovni celého vysokého školství zveřejňováním výběrových řízení kromě českého i v anglickém jazyce a využívat platformy přístupných většímu počtu potenciálních zájemců (s ohledem na odlišnosti mezi obory nebo na jazykově specifické obory). Souvislost s kariérním systémem v ČR spíše nevidí, i když pro doktoranda zaměstnaného na domácím pracovišti je asi jednodušší nastartovat kariéru díky znalostím lidí a systému, na druhou stranu může být nevýhodou, když nikam nevyjede a zůstane u tématu své magisterské práce. Zavedení německé praxe striktních mechanismů proti AI by považoval za kontraproduktivní, protože v Německu existuje řada kvalitních vysokých škol, zatímco v ČR by byla omezená nabídka pro absolventy doktorského studia, což by zvýšilo riziko jejich odchodu do zahraničí.

Dále zmiňuje zkušenost zahraničních akademických pracovníků v ČR, kteří musejí bojovat se systémem (administrativa fakulty nezná angličtinu, informace dostupné v češtině nejsou k dispozici v angličtině, ale problém je i závislosti na překladačích u administrativy textů, totéž platí pro informační systém – zlepšení jazykové vybavenosti administrativy fakulty by zvýšilo produktivitu práce zahraničního akademika, v poslední době **Respondent B** pozoruje určité zlepšení v této oblasti). U pracovníků ze Slovenska tento problém nenastává. Na druhou stranu poukazuje na skutečnost, že čím více zahraničních pracovníků působí na pracovišti, tím méně je zdepracovníků schopných vyučovat na bakalářském (a případně magisterském) studiu v češtině, takže tuto výuku musí zajišťovat menší počet českých pracovníků (totéž platí i pro různé zkoušky, komise atd.).

Respondent C upřednostňuje řešení AI na fakultní úrovni požadavkem na alespoň dvouletou zkušenost (nejlépe zahraniční) z jiného pracoviště pro uchazeče o pozici odborného asistenta. Na jeho fakultě zpracovávají studenti doktorského studia své disertace na Akademii věd, takže s fakultou nemají tolik společného. Takže spíše než kde dělá student doktorát, je důležitější vyzkoušet si práci na jiné instituci, než dosud působil (ideálně postdoc, krátké mobility neumožňují podle něj dostatečně proniknout do jiného systému). **Respondent C** si netroufá navrhnout opatření pro celý systém vysokého školství, ale poukazuje na skutečnost, že fakulta „se tváří“, že vychovává absolventy všech typů studia a dělá špičkovou vědu a ne vždy jde vše dohromady. Není si jistý, zda neoddelit bakalářské či nižší stupně vysokoškolského vzdělání a rozdelit akademické pracovníky na vyučující těchto stupňů a na ty, kteří by školili doktorandy a dělali výzkum. Pro odborné asistenty je někdy obtížné plnit obě role na vysoké úrovni a rozdělení by usnadnilo mít požadavky na delší stáž a zkušenost odjinud pro uchazeče s většími výzkumnými ambicemi, protože pokud tráví odborný asistent většinu času učením praktik a opravami testů, tak je otázka, jestli je v takovém případě AI problém. Kromě toho uvádí příklady zahraničních kolegů, kteří nakonec navzdory spokojenosti s výzkumnou částí své práce opustili její pracoviště z důvodu obtíží v adaptaci na fungování systému katedry a fakulty, které souvisely i s otázkou jazyka.

Respondent D uvádí, že opatření k řešení AI jsou obsažena ve Strategickém záměru (viz výše) a konkrétní opatření pro rok 2021 obsažená v Plánu realizace zahrnují zejména podporu internacionalizace, do níž spadá i akreditace mezinárodních studijních programů, posílení výuky v angličtině v rámci českých studijních programů, podpora mobility studentů, akademických i neakademických pracovníků, podpora zahraničních studentů v anglických programech, zlepšení propagace školy do zahraničí, internacionalizace interního prostředí atd. **Respondent D** považuje za příklad dobré praxe na své univerzitě otevřená výběrová řízení na pozice vědeckých pracovníků na svém výzkumném institutu s cílem přilákat zahraniční kandidáty. Inzeráty jsou publikovány v angličtině a kromě webu instituce jsou k rozšíření využívány zahraniční portály typu Euraxess či ResearchGate. Tento výzkumný institut má rovněž svoji doktorskou školu, kde je velká část doktorandů původem ze zahraničí. Například *„funguje nalákání na osobnost vedoucího týmu – pokud je to proslulý vědec v oboru, má excelentní renomé, např. řešitel ERC grantu, určitě je velká šance nalákat do jeho týmu talentované lidi i ze zahraničí. Schopní lidé přinášejí potenciál řetězit na sebe další schopné lidi. Dále je samozřejmě rozhodující, jakým vybavením příslušná laboratoř a potažmo celá univerzita disponuje, jak bude mít pracovník podmínky pro práci. Další faktory univerzita ovlivní jen velmi nesnadno – to, jak se bude cizinec cítit v nové zemi a v novém městě, jak mu umožní úroveň jazykové vybavenosti, např. prodavačů či lidí na úřadech, vyřídit si praktické věci, jak sežene školku či školu pro děti. I zde však může být univerzita nápomocna – např. asistencí při vyřizování víz a dalších administrativních záležitostí na českých úřadech či zřízením zařízení pro hlídání dětí“*.

Pokud jde o samotná doporučení, **Respondent D** doporučuje na úrovni vysokoškolského systému zejména vylepšit platové ohodnocení především na pozici asistent a odborný asistent tak, abychom byli na trhu práce konkurenceschopní ve srovnání s institucemi v západní Evropě, a dále vyjasnit pozici postdoktoranda v personálním systému zařízení. Kromě toho investovat do výzkumných infrastruktur, aby české univerzity byly schopné svým vybavením konkurovat západoevropským, a tím přilákat zahraniční vědce třeba i s ERC grantem. Souvislost AI s kariérním systémem v ČR vidí v tom, že se habilitační a profesorské řízení

realizuje na univerzitě, kde dotýčný akademický pracovník působí (na rozdíl od např. Německa, kde se běžně mění univerzita s akademickým postupem).

Respondent E doporučuje k řešení AI na úrovni pracoviště či fakulty zavést povinné praxe aspoň půl roku během magisterského studia a dále podporovat mobility v zahraničí i v ČR – takoví absolventi by obohatili pracoviště, i kdyby byli inbreedeři (např. by mohli pomoci vytvořit vazby a posílit spolupráci s firmami). K přilákání lidí zvenku jsou nutné finanční pobídky. Považuje za nesmyslné, aby zahraniční studenti v doktorském studiu v angličtině platili, naopak by měli dostávat stipendium, aby bylo možné je získat. Dále by v určitém věku měli starší akademičtí pracovníci (docenti a profesori) odcházet buď do důchodu, nebo alespoň z funkcí, protože navzdory své kvalitě se pracovníci v určitém věku nechtějí v některých oblastech dále posouvat, zvat nové lidi, měnit týmy. Menší flexibilita starších pracovníků ve vedoucích funkcích může týmy brzdit v rozvoji. Odchod všech starších pracovníků do důchodu naráz by však na tomto pracovišti nebyl reálný vzhledem k existenci generační mezery mezi pracovníky okolo 40 let a pracovníky okolo 60 let. Uvádí příklad AV ČR, kde se v rámci hodnocení každých pět let sleduje i to, kolik lidí daný tým vychoval, zatímco ti starší už nevedou doktorandy a nikoho nového pro pozici postdoc tak nevychovávají. Dále zmiňuje, že řada absolventů v oboru, jehož je sám absolventem, má obtíže s tím, naučit se dobře cizí jazyk.

Respondent F nezná funkční opatření na řešení AI, ale oceňuje praxi jeho současného pracoviště, kdy je podporována krátkodobá a střednědobá (délka pobytu 3 až 12 měsíců), mobilita pracovníků všech stupňů a dále zvyklost jeho původního pracoviště, kde absolventi doktorského studia odcházeli na několikaleté postdoktorandské pobyty. Na druhou stranu dostupnost postdoktorandských pobytů se liší mezi obory (dobře připravený absolvent doktorského studia v jeho oboru si ho najde, ale třeba jinak kvalitní absolvent může mít smůlu ve smyslu výběru špatné výzkumné skupiny pro doktorát nebo obor s méně nabídkami).

Respondent F obecně doporučuje hodnocení výzkumných skupin metodou peer-review za účasti významných zahraničních výzkumníků. Formální pravidla podle něj mohou vést pouze k formálnímu plnění bez reálného přínosu (např. u požadavku na stáže po doktorátu v rámci získání přístupu do grantového programu na katedře či fakultě *„první reakce byla vzít už naplánované stáže pro doktorandy a posunout je až po získání doktorátu, což prakticky nepřinese nic, ale formálně se splní nějaký ukazatel“*). Celkově konstatuje, že veškerá formální opatření (např. požadavek na zahraniční zkušenost nebo nutnost přechodu na jinou instituci po absolvování doktorského studia) budou pravděpodobně trpět následujícími neduhy: (1) Nezohlední dostatečně specifické potřeby různých akademiků, případně oborů. (2) Zlepší pouze dílčí ukazatel, nikoli akademickou výkonnost (formální omezení inbreedingu nemusí přinést celkové zlepšení). (3) Budou s ním spojeny i nepředvídané záporné účinky (např. snížení zájmu o akademickou kariéru).

K problému zájmu o akademickou kariéru **Respondent F** uvádí, že pokud má absolvent doktorského studia rodinu, je pro něj obtížnější vyjet do zahraničí a povinnost výjezdu mu tak ztěžuje akademickou dráhu a zvyšuje riziko odchodu mimo akademické prostředí (do průmyslu apod.). Pokud by tedy musela být zavedena formální opatření, měla by být přiměřeně „měkká“. Například požadovat zahraniční zkušenost, ale nevyučovat odchod jinam při dosažení dalšího stupně akademické kariéry.

Nástroje za účelem eliminace AI podle **Respondenta G** *„fungují pouze v obecné pracovněprávní rovině – pro pozice akademických pracovníků jsou vždy vypisována výběrová*

řízení, tzn. výběrová komise má možnost posoudit míru přínosu akademického pracovníka přicházejícího z vnějšího prostředí ve srovnání s kandidáty z řad studentů doktorských studijních programů. Rozhodně není pravidlem, že vždy je výsledkem výběrového řízení výběr pracovníka „domácího“ prostředí“. Takováto výběrová řízení fungují podle respondenta „na všech fakultách a také nastavení jednotných parametrů pro konání výběrových řízení na fakultách. Slabinou může být různá míra, s jakou jednotlivé fakulty akcentují jednotlivé parametry pro přijetí uchazečů“.

Pokud se jedná o připravovaná opatření, podle **Respondenta G** se na VŠ3 chystá úprava Kariérního řádu, přičemž na této VŠ v současné době řeším rovněž evropský projekt pro získání ocenění HR Award, což znamená excelenci v péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí. Jedním z povinností instituce, která je držitelem tohoto ocenění, je otevřenost a transparentnost výběrových řízení. VŠ3 také pravidelně zveřejňuje výběrová řízení na pozice především vědeckých pracovníků na zahraničních portálech, čímž dává možnost přihlásit se do výběrových řízení zejména na vědecké pozice zahraničním pracovníkům. Na celorepublikové úrovni považuje **Respondent G** jako řešení určité doporučení vysokým školám ve smyslu „inovace parametrů stávajících výběrových řízení, např. kritériální zvýhodnění externího působiště žadatele, s tím, že však může být váhovým parametrem pomocným, neboť zároveň je potřebné brát v úvahu vlastní odbornou činnost domácího i externího žadatele a míru její využitelnosti a jejího přínosu v rámci výzkumných oblastí pracoviště“.

Respondent J z VŠ4 konstatoval, že v jejich škole nejsou neidentifikovány nástroje dobré praxe a ani do budoucna se neplánuje zavádět konkrétní nástroje a opatření pro řešení AI.

Respondent O z VŠ5 zdůraznil, že v této oblasti je „zapotřebí respektovat specifika každé VŠ či fakulty“, přičemž plošné generální opatření považuje „za spíše problematické“. **Respondent N** z VŠ5 taktéž akcentuje nutnost zohledňovat specifickou danou školu, ale doporučuje pro akademické pracovníky (zvláště z umělecky zaměřených škol) udržovat kontakt s praxí, což je obohacení nejenom pro ně, ale i pro studenty: „Učí je někdo, kdo to, co říká, má opřeno o praktickou zkušenost.“ Při řešení otázky AI je podle něj tedy důležité pohlížet na to, zda akademický pracovník vůbec byl, či nebyl v praxi.

V rámci spektra potenciálních nástrojů se k možnosti zahraničních mobilit vyjádřil **Respondent L** v tom smyslu, že „pokud toto má být považováno za nástroj, jak bojovat s AI, tak to považuju za výsměch. Protože se přece vyjíždí na sprátená pracoviště. Nejezdí se někam, kde musíš opravdu prokazovat něco navíc nebo kde je na tebe vyvíjená nějaká tlak. (...) Já v tomto nevidím přínos“.

Respondent L uvádí jako možnost boje s AI nějakou zákonnou či podzákonnou normu, avšak její vznik či implementaci považuje za vysoce nepravděpodobné: „Dovedu si představit, že by to nějak mohlo být i uzákoněno. Možná by to mohla být nějaká podzákonná norma. Ale myslím si, že ten systém na to není teď připraven. Myslím si, že to může být nějaký patnáctý krok v komplexní reformě vysokoškolského prostředí.“ Realističtěji vnímá úpravu pravidel (standardů) pro garanty oborů tak, „aby tam určitou roli sehrávala i ta jejich akademická dráha. Ale zase: kdo bude ty pravidla nastavovat? V mnoha ohledech inbredeři“.

VŠ6 podle **Respondenta P** řeší AI ve svém nově přijatém strategickém záměru. Implementační nástroje zahrnují internacionalizaci doktorského studia se zdůrazněním významu zahraničních zkušeností doktoranda, modernizaci řádu výběrového řízení, připravovaný kariérní řád, ocenění na úrovni rektora a školení zejména vedoucích pracovníků specificky profilovanými odbory rektorátu. Je též zvažováno zavedení tzv. funkčních profesorských míst, která by

„umožnila zvýšit zájem zahraničních odborníků například zavedením profesorského titulu pro vedoucího výzkumného týmu (to je samozřejmě vázáno také na celostátní legislativu)“.

Respondent R nemá dle svého vyjádření jistotu při návrhu řešení AI, za možné považuje povinnost alespoň dvouletého působení na jiné instituci před možností návratu na VŠ, kde adept absolvoval doktorské studium.

Respondent S vidí jako řešení na institucionální úrovni stanovení procentuálního podílu pro zaměstnání vlastních absolventů (např. max 70 % inbreederů). Na systémové úrovni akcentuje jako řešení plošné zvýšení platů AP, neboť v *„době, kdy je plat učitele na ZŠ vyšší než plat akademika, tak školy s inbreedingem neskončí, protože budou zajímavé jen pro vlastní absolventy nebo pracovníky z rozvojových zemí“.*

VŠ7 podle **Respondenta T** řeší problematiku strategicky v novém SZ2021+, konkrétní nástroje zatím implementovány nebyly. VŠ7 bude v následujících letech jako strategické opatření prosazovat pro inbreeder absolventy doktorských programů zavedení povinnosti alespoň minimální zahraniční stáže (takto povinnost platí již během doktorského studia, ale není zejména v kombinované formě vždy naplňována). *„Návrh tohoto opatření bude nejprve prodiskutován v akademické obci (r. 2022) a v případě jeho kladného přijetí následně ukotven do vnitřních dokumentů (r. 2023).“* Strategii VŠ7 také bude zveřejňovat výběrová řízení na vybrané pracovní pozice akademických a vědeckých pracovníků způsobem, který umožní účinně oslovit mimoškolní kandidáty včetně zahraničních (s využitím kontaktů z již existující spolupráce na *cílené oslovování* kvalitních mezinárodních uchazečů).

Jako možné řešení AI uvádí **Respondent U** konání skutečně a reálně otevřených výběrových řízení (tedy ne *„že se to výběrové řízení vypíše v momentě, když někdo obhájí [disertační práci], nebo habilituje ... a neočekává se, že se se přihlásí kdokoliv jiný – byl by to asi problém, kdyby se přihlásil někdo zvenku“*). Nemyslí si, že kvóty (maximální procentuální zastoupení inbreedovaných na dané VŠ nebo fakultě) by byly řešením, opět vzhledem k heterogenitě oborů, pracovišť apod.

VŠ8 podle **Respondenta W** pro řešení AI aplikuje zejména nástroj mobility za účelem internacionalizace. Pro tento účel jsou vyčleněny finanční prostředky v interní rozvojové agentuře. Strategicky je záměrem aplikovat též následující opatření: *dlouhodobé* studijní/pracovní pobyty zaměstnanců v zahraničí; realizace zahraničních projektů na úrovni postdoc a výše, zintenzivnění kontaktů se zahraničními řešiteli. Plánováno je zařazení těchto opatření do Programu na podporu strategického řízení (2022–2025) jako univerzitní neinvestiční rozvojový projekt.

Respondent Y za klíčové pro řešení AI považuje osobní reflexi a podporu každého doktoranda, resp. akademického/vědeckého pracovníka. Je v jeho osobním zájmu *„zvážit, zda setrváním se nestane pouze otrokem daného místa a zda je schopen se i nadále posouvat někam dál. Jedinou možností je pomoci mu při rozhodování právě prostřednictvím stáží a konferencí – ukázat mu, že vědecký svět nekončí za dveřmi domácí univerzity“.*

6.4. Syntéza poznatků o akademickém inbreedingu na VŠ v ČR

Kvalitativní vhled do strategií, praxe a možností řešení AI na vybraných součástech osmi VŠ potvrzuje, že AI v českém vysokoškolském prostředí je komplexní jev s několika různými dimenzemi (oborová specifika, čeština jako hlavní jazyk výuky, finance, otevřenost výběrových řízení a nastavení organizačních vzorců obecně, generační rozdíly, mobilita již během doktorského studia). Některé z dimenzí – typicky stabilita a obeznámenost s prostředím vs.

externí inovace – jsou navíc v praxi často protichůdné. I přes explorovanou komplexitu AI je možné identifikovat několik obecnějších tezí, na které respondenti opakovaně poukazovali a které jsou pro řešení problematiky AI zásadní. Jsou jimi:

- nejednoznačnost AI jako problému: řada respondentů chápe AI jako problém, avšak nikoliv za všech okolností a ve všech případech. Zásadní jsou v tomto ohledu již uvedené oborové rozdíly, finanční podmínky, potřeba inovací, mezinárodní perspektivy a srovnání, personální obměna a kreativita (vs.) stabilita, kontinuita, výuka v českém jazyce a též budování tradice. Pro určitou míru AI slouží i argument, že je v zájmu VŠ rekrutovat do pracovního poměru své nejlepší absolventy. Je však otázkou, zda tomu má být hned po absolvování doktorského studia. Trendem v tomto ohledu je požadavek na získání jiné pracovní zkušenosti (jiný zaměstnavatel v ČR) či zahraniční stáže před přijetím nebo na počátku působení na postdoc pracovní pozici své alma mater;
- vysoký podíl inbreederů a dosavadní omezená pozornost řešení AI: odhady z těch vybraných VŠ, které je poskytly, poukazují (až na výjimky) na vysokou míru inbreedingu – více než 75 % na pozicích AP2, AP3, AP4. Zároveň výpovědi respondentů dokládají, že AI nebyl v minulosti (vůbec) řešen na úrovni pracoviště/instituce a i nyní hraje u většiny respondentů zcela marginální roli při přijímání na pracovní pozice a v pracovní realitě;
- význam mobilit doktorských studentů: respondenti zmiňují potřebu podpory výjezdů studentů již během doktorského studia. Tato v současné době de facto povinnost však není v řadě případů monitorována a analyzována. Je však varováno před mandatorními „pro forma“ výjezdy na spřátelená pracoviště, a to i v případě postdoc a jiných outgoing mobilit;
- při řešení AI nejsou respondenty preferovány „tvrdé“ mandatorní nástroje regulace, jako řešení jsou chápány podpůrné finanční, organizační a reputační nástroje. Otázkou je možnost implementace maximálního počtu inbreederů na dané VŠ/fakultě (opět vnitroinstitucionálně po diskusi). Obdobně je při úpravách personálních politik (kariérní řád) ke zvážení zařazení míry inbreedingu uchazeče jako pomocného kritéria při přijímání na pracovní pozice;
- rekrutace zahraničních (mimo Slovensko) pracovníků není řešením AI pro akademické pozice, které (zpravidla) vyžadují výuku v českém jazyce. Ve velké řadě případů však není díky platovým omezením ani reálná jako *dlouhodobé* řešení zaměstnání na pozici neinbreedovaných vědeckých pracovníků. V tomto ohledu je akcentována zejména nutnost zajištění platové konkurenceschopnosti v mezinárodním (západoevropském) měřítku (ale i samotná atraktivita pracovní náplně).

Pro úplnost je vhodné uvést, že analyzované dlouhodobé/strategické záměry vybraných VŠ obsahují další inspirativní nástroje pro redukci AI. Jsou jimi maximální počty českých doktorandů v doktorském studiu, spolupráce s AV ČR při vedení disertačních prací (typu školitel + konzultant), cotutelle, joint degree apod.

7. Akademický inbreeding na VŠ v ČR: závěry a doporučení

Vybrané vysoké školy věnují ve svých současných strategických dokumentech pro období 2021+ otázce AI větší pozornost než v období 2016–2020. Tato pozornost v řadě případů není explicitní, nicméně vybrané dílčí cíle a návrhy se svým zaměřením týkají AI a jeho důsledků, jakkoli se mnohdy nejedná o systematický přístup. Navrhovaná opatření se zaměřují obvykle na rekruční proces a na podporu mobility a internacionalizace vysokých škol i většího zapojení odborníků z praxe.

Řešení AI v českém vysokoškolském prostředí má několik rovin. Jestliže AI znamená rekrutování akademických pracovníků z řad vlastních absolventů doktorského studia, potom se jako řešení jeví najímání pracovníků odjinud, ať už z ČR, nebo ze zahraničí. Základním (a osvědčeným) nástrojem k tomu jsou otevřená výběrová řízení, zveřejňovaná tak, aby se o nich mohla dozvědět širší oborová komunita (tj. kromě českého i v anglickém jazyce, aby bylo možné oslovit též zahraniční uchazeče). V případě českých uchazečů je však systémovým omezením malý akademický trh práce a celkový počet pracovišť poskytujících doktorské vzdělání v oboru, což je patrné zvláště u menších oborů (zčásti lze toto vyvážit rekrutací odborníků z praxe do výuky).

V případě zejména zahraničních pracovníků (ze západoevropských zemí) je překážkou nedostatečné finanční ohodnocení a organizační/administrativní nepřipravenost škol a fakult na přijímání zahraničních pracovníků (např. špatná jazyková vybavenost administrativních pracovníků), někdy i podmínek pro výzkum (vč. závazných manuálů, směrnic apod. v anglickém jazyce). Řešením je zavedení mezinárodně konkurenceschopného finančního ohodnocení a zlepšení administrativně-organizačních podmínek pro působení zahraničních pracovníků na vysokých školách vč. podmínek pro výzkum. Pro realizaci výuky v českém jazyce však vysoké školy potřebují mít dostatek česky (resp. slovensky) mluvících akademických pracovníků, takže s ohledem na velikost akademického trhu práce v českém prostředí je nerealistické očekávat výrazné snížení míry AI i při realizaci uvedených doporučení.

Doporučení ohledně problematiky AI by se proto neměla omezovat pouze na získávání akademických pracovníků z jiných institucí, ale důraz by se měl klást rovněž na omezení jeho negativních dopadů interně v rámci jednotlivých pracovišť. Zahraniční zkušenost i výpovědi respondentů svědčí o významu mobility na všech úrovních studia pro získání odlišných zkušeností, kontaktů, spoluprací, inovativnost atd. V rámci doktorského studia by se vedle studijních a výzkumných pobytů v zahraničí mohlo jednat o realizaci specifických programů typu joint degree, cotutelle, double degree atd. či o realizaci doktorského studia ve spolupráci s dalšími domácími výzkumnými institucemi (v ČR např. s AV ČR).

Při řešení míry AI v ČR je vhodné rozlišovat i mezi outgoing mobility a externí pracovní zkušeností (placený pracovní výkon nemusí být součástí mobility výjezdu). *Mobilitní zkušenost* by se však každopádně měla stát standardem při působení na pozici odborného asistenta či výše. Případné zavedení *povinnosti externí pracovní zkušenosti* (na základě pracovního poměru) před přijetím na pozici odborného asistenta však většina respondentů nepodpořila. Důvody jsou rizika obcházení pravidel; negativní dopad na některé obory, školy či jednotlivce; nerovnoměrné dostupnosti postdoktorandských pozic pro různé obory či demotivace „domestik“ zájemců o akademickou dráhu.

Na základě analýzy vědecké literatury, příkladů dobré praxe a realizovaných interview lze identifikovat a doporučit několik vhodných nástrojů a opatření pro implementaci za účelem redukce AI na českých VŠ. Jsou jimi:

- inovace parametrů výběrových řízení na pozice AP, kde pracovní zkušenost (resp. držitelství Ph.D.) z jiné (ideálně zahraniční) VŠ bude běžně jedním z kritérií, a to společně s prokázáním špičkové vědecko-výzkumné činnosti;
- povinnost VŠ a vědecko-výzkumných institucí zveřejňovat výběrová řízení na pracovní pozice pro kategorii vědeckých pracovníků na mezinárodních inzertních portálech (např. Euraxess.ec.europa.eu);
- úprava struktury standardů pro guaranty vybraných (tj. akreditovaných v ČR v dostatečném počtu) studijních programů s požadavkem, aby garant měl Ph.D. z jiné instituce než té, na níž garantuje daný program. Tento požadavek by neměl být uplatňován v případě specifických programů a oborů, které jsou v rámci vysokého školství v ČR zastoupeny ve výrazně menší míře, typicky zejména různá specifická teritoriální studia a filologické obory zaměřené na jiné než hlavní světové jazyky;
- podpora finanční a nefinanční formou (pomoc s vyřizováním administrativní stránky pobytu, univerzitní jesle/školka/hlídní dětí) za účelem motivace/podpory pro potenciální incomingové AP s Ph.D. z jiných (ideálně zahraničních) pracovišť. Platové ohodnocení jednotlivých AP by nemělo vytvářet či prohlubovat již existující mzdové diference mezi AP na stejné pracovní pozici, především pokud míra vědecké excelentnosti domácích AP je stejná, příp. i vyšší než u těch, kteří přicházejí z jiných pracovišť;
- systémový a institucionální monitoring mobilit doktorských studentů, cílená podpora (informační, propagační, reputační/kariérní) outgoing mobilit zejména u studentů kombinované formy (s fakultativní možností uznatelnosti vícenásobné aktivní účasti na významných zahraničních konferencích);
- implementace cílené finanční podpory pro zajištění operativních a dalších relevantních agend *včetně náhrad výuky* pro facilitaci mobilit AP (tedy nejen finanční podpora samotného výjezdu).

Specifičtěji pak:

- finanční podpora postdoktorských/přednáškových (fellowship, visiting lecturer) mobilit domácích inbreedovaných AP o délce alespoň jednoho semestru. Vzhledem k výrazně vyšší administrativní náročnosti u AP tohoto typu aktivit by podpora měla být doplněna také o adekvátní účelové finanční ohodnocení administrativních a THP pracovníků/pracovnic;
- podpora zavádění a realizace již existujících podpůrných nástrojů typu cotutelle, joint degree, spolupráce s AV při vedení disertačních prací (školitel + konzultant);
- zvážení zavedení a pilotáž systému tzv. funkčních míst na vybraných oborech a pracovištích. Vyhodnocení dopadu pilotáže.

Závěrem je vhodné podotknout, že uvedené jednotlivé nástroje a opatření pro limitaci AI je možné kombinovat. Výsledná efektivita bude kromě charakteristiky jednotlivých nástrojů/opatření dále ovlivněna celkovou mírou de/regulace systémové politiky (od reputačních a finančních (dis)incentiv k aplikaci zákonné/podzákonné právní úpravy) a s tím související vlastní iniciativou a způsoby implementace ze strany jednotlivých VŠ.

8. Příloha

Tabulka 3: Struktura absolventů doktorských studijních programů mezi zaměstnanci veřejných vysokých škol podle oborů vzdělání ISCED-F v segmentu 1

Obory vzdělání ISCED-F		Absolventi		Neabsolventi	
		Počet zaměstnanců	Přepočtený počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Přepočtený počet zaměstnanců
02	Umění a humanitní vědy	174	106	61	41
021	Umění	171	104	33	24

Zdroj: ISPV 2020

Pozn.: Segment 1 tvoří umělecké VVŠ: AMU, AVU, JAMU, UMPRUM

Tabulka 4: Struktura absolventů doktorských studijních programů mezi zaměstnanci veřejných vysokých škol podle oborů vzdělání ISCED-F v segmentu 3

Obory vzdělání ISCED-F		Absolventi		Neabsolventi	
		Počet zaměstnanců	Přepočtený počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Přepočtený počet zaměstnanců
01	Vzdělávání a výchova	141	91	445	314
011	Vzdělávání a výchova	141	91	445	314
011	Vzdělávání a výchova – obory d. n.	0	0	59	38
011	Pedagogika	141	91	386	275
02	Umění a humanitní vědy	225	152	848	647
021	Umění	32	26	154	109
021	Umění – obory d. n.	0	0	46	34
021	Výtvarné umění	*	*	62	43
021	Hudební a scénické umění	*	*	31	23
022	Humanitní vědy (kromě jazyků)	125	80	353	261
022	Náboženství a teologie	*	*	30	24
022	Historie a archeologie	98	64	165	115
022	Filozofie a etika	*	*	159	121
023	Jazyky	49	33	305	251
023	Jazyky – obory d. n.	0	0	53	43
023	Osvojování si jazyka	*	*	199	164
023	Literatura a lingvistika	32	20	53	43

028	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující umění a humanitní vědy	*	*	36	27
028	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující umění a humanitní vědy	*	*	36	27
03	Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy	218	161	434	262
031	Společenské vědy a vědy o lidském chování	204	153	415	251
031	Ekonomie	*	*	97	54
031	Politické vědy a občanská výchova	85	63	75	45
031	Psychologie	*	*	80	51
031	Sociologie a kulturologie	*	*	152	94
04	Obchod, administrativa a právo	859	641	340	222
041	Obchod a administrativa	608	470	203	136
041	Účetnictví a daně	*	*	64	39
041	Finance, bankovníctví a pojišťovnictví	77	60	*	*
041	Management a správa	486	377	115	81
042	Právo	*	*	86	49
042	Právo	*	*	86	49
048	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující obchod, administrativu a právo	216	151	52	37
048	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující obchod, administrativu a právo	216	151	52	37
05	Přírodní vědy, matematika a statistika	970	693	1 201	752
051	Biologické a příbuzné vědy	243	163	420	234
051	Biologické a příbuzné vědy – obory d. n.	0	0	145	83
051	Biologie	187	119	231	126
051	Biochemie	56	44	44	26
052	Životní prostředí	211	129	73	40
052	Vědy o životním prostředí	197	123	47	24
053	Vědy o neživé přírodě	327	267	498	324
053	Chemie	230	203	225	156

053	Vědy o Zemi	*	*	86	51
053	Fyzika	77	49	188	118
054	Matematika a statistika	153	117	199	149
054	Matematika a statistika – obory d. n.	0	0	43	32
054	Matematika	104	84	146	113
06	Informační a komunikační technologie (ICT)	240	167	67	45
061	Informační a komunikační technologie (ICT)	120	70	56	36
061	Informační a komunikační technologie (ICT) – obory d. n.	0	0	31	21
061	Vývoj a analýzy softwaru a aplikací	90	56	*	*
068	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující informační a komunikační technologie (ICT)	120	96	*	*
068	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující informační a komunikační technologie (ICT)	120	96	*	*
07	Technika, výroba a stavebnictví	1 930	1 523	525	331
071	Inženýrství a strojírenství	1 350	1 041	288	175
071	Chemické inženýrství a technologie	293	258	76	46
071	Technologie ochrany životního prostředí	102	76	*	*
071	Elektrotechnika a energetika	69	52	*	*
071	Elektronika a automatizace	362	297	66	43
071	Mechanika a kovovýroba	508	350	104	59
072	Výroba a zpracování	223	190	42	32
072	Výroba a zpracování potravin	75	65	*	*
073	Architektura a stavebnictví	*	*	84	59
073	Architektura a urbanismus	*	*	52	37
073	Stavebnictví a stavební inženýrství	*	*	32	22
078	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující techniku, výrobu a stavebnictví	279	228	110	65
078	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující techniku, výrobu a stavebnictví	279	228	110	65

08	Zemědělství, lesnictví, rybnářství a veterinářství	927	631	181	121
081	Zemědělství	545	384	106	76
081	Zemědělství – obory d. n.	0	0	80	56
081	Rostlinná a živočišná výroba	460	337	*	*
082	Lesnictví	*	*	46	25
082	Lesnictví	*	*	46	25
09	Zdravotní a sociální péče, péče o příznivé životní podmínky	118	71	384	165
091	Zdravotní péče	42	29	346	136
091	Humánní medicína	0	0	281	102
091	Ošetrovatelství a porodní asistentství	28	19	39	21
092	Sociální péče, péče o příznivé životní podmínky	*	*	31	25
092	Sociální práce a poradenství	*	*	31	25
10	Služby	117	96	145	102
101	Služby pro osobní potřebu	0	0	98	71
101	Sporty	0	0	97	71

Zdroj: ISPV 2020

Pozn.: * údaj nespĺňuje publikační kritéria

Pozn.: Segment 3 tvoří menší univerzitní VVŠ: JU, UJEP, VFU, OU, UHK, SU, VŠCHT, ZČU, TUL, UPAR, VŠB-TUO, UTB, VŠE, ČZU, MENDELU

Tabulka 5: Struktura absolventů doktorských studijních programů mezi zaměstnanci veřejných vysokých škol podle oborů vzdělání ISCED-F v segmentu 4

Obory vzdělání ISCED-F	Absolventi		Neabsolventi		
	Počet zaměstnanců	Přepočtený počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Přepočtený počet zaměstnanců	
01	Vzdělávání a výchova	389	308	83	62
011	Vzdělávání a výchova	389	308	83	62
0111	Pedagogika	389	308	61	44
02	Umění a humanitní vědy	1 010	835	458	363
021	Umění	121	95	66	51
0213	Výtvarné umění	67	51	*	*
0215	Hudební a scénické umění	32	26	*	*
022	Humanitní vědy (kromě jazyků)	418	332	209	160
0221	Náboženství a teologie	99	72	30	21
0222	Historie a archeologie	212	172	90	71

0223	Filozofie a etika	107	88	89	68
023	Jazyky	402	354	174	145
0230	Jazyky – obory d. n.	0	0	104	89
0231	Osvojování si jazyka	261	231	48	39
0232	Literatura a lingvistika	141	123	*	*
028	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující umění a humanitní vědy	69	53	*	*
0288	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující umění a humanitní vědy	69	53	*	*
03	Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy	651	482	168	114
031	Společenské vědy a vědy o lidském chování	598	443	156	104
0312	Politické vědy a občanská výchova	154	118	*	*
0313	Psychologie	157	104	46	28
0314	Sociologie a kulturologie	193	152	35	22
04	Obchod, administrativa a právo	363	259	225	157
041	Obchod a administrativa	109	77	125	79
0411	Účetnictví a daně	0	0	63	38
0413	Management a správa	102	71	43	31
042	Právo	249	179	84	64
0421	Právo	249	179	84	64
05	Přírodní vědy, matematika a statistika	2 097	1 600	1 237	926
051	Biologické a příbuzné vědy	1 012	693	397	292
0510	Biologické a příbuzné vědy – obory d. n.	0	0	247	193
0511	Biologie	701	497	107	74
0512	Biochemie	311	197	43	25
052	Životní prostředí	38	28	37	21
0521	Vědy o životním prostředí	38	28	*	*
053	Vědy o neživé přírodě	807	671	610	454
0531	Chemie	293	233	246	183
0532	Vědy o Zemi	*	*	74	56
0533	Fyzika	390	342	290	216
054	Matematika a statistika	219	194	191	156
0540	Matematika a statistika – obory d. n.	0	0	109	92
0541	Matematika	219	194	79	63
06	Informační a komunikační technologie (ICT)	275	206	83	72
061	Informační a komunikační technologie (ICT)	177	147	76	67

0610	Informační a komunikační technologie (ICT) – obory d. n.	0	0	50	44
0613	Vývoj a analýzy softwaru a aplikací	160	133	*	*
07	Technika, výroba a stavebnictví	2 086	1 515	292	202
071	Inženýrství a strojírenství	942	675	206	143
0713	Elektrotechnika a energetika	*	*	60	47
0714	Elektronika a automatizace	449	295	63	42
0715	Mechanika a kovovýroba	*	*	43	28
0719	Inženýrství a strojírenství – obory j. n.	66	45	*	*
073	Architektura a stavebnictví	492	393	38	28
0731	Architektura a urbanismus	149	119	*	*
078	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující techniku, výrobu a stavebnictví	652	448	41	25
0788	Interdisciplinární programy a kvalifikace zahrnující techniku, výrobu a stavebnictví	652	448	41	25
08	Zemědělství, lesnictví, rybnářství a veterinářství	0	0	80	56
081	Zemědělství	0	0	45	33
0811	Rostlinná a živočišná výroba	0	0	32	22
084	Veterinářství	0	0	28	18
0841	Veterinářství	0	0	28	18
09	Zdravotní a sociální péče, péče o příznivé životní podmínky	1 766	820	419	210
091	Zdravotní péče	1 759	815	407	204
0911	Stomatologie	35	18	*	*
0912	Humánní medicína	1 616	738	350	170
0916	Farmacie	*	*	38	25
10	Služby	267	195	59	37
101	Služby pro osobní potřebu	209	155	30	19
1014	Sporty	209	155	*	*

Zdroj: ISPV 2020

Pozn.: * údaj nespĺňuje publikační kritéria

Pozn.: Segment 4 tvoří velké univerzitní VVŠ: UK, MU, UPOL, ČVUT, VUT

9. Literatura

Altbach, Philip G.; Yudkevich, Maria; Rumbley, Laura E. (2015): Academic inbreeding: local challenge, global problém. In *Asia Pacific Education Review*, 16, pp. 317–330.

De la Torre, Eva M.; Perez-Esparrells, Carmen; Romero-Madrid, Teresa (2021): Academic inbreeding in the Spanish public university system: a review of its institutional and context determinants. In *Culture and Education*, 33:2, pp. 229–258.

Dvořáčková, Jana (2014): *Akademické zaměstnání v měnících se souřadnicích: Etnografická studie. Disertační práce*. Brno: Masarykova univerzita.

Eells, Walter Crosby; Cleveland, Austin Carl (1999) [1932]: Faculty Inbreeding. In *The Journal of Higher Education*, 70:5, pp. 579–588.

Figuera, Juan (2004): A Novel Hiring Programme for Scientists in Spain: The Ramón Y Cajal Programme. In Gabaldon, Toni; Horta, Hugo; Meyer, Dagmar M.; Pereira-Leal, Jose B., eds.: *Career Paths and Mobility of Researchers in Europe* (pp. 133–135). Lisabon, Stockholm: UNESCO.

Fischer, Jakub; Lipovská, Hana (2015): Academic inbreeding in the Czech Republic. In Igor Krejčí, Martin Flégl, Milan Houška, eds.: *Efficiency and Responsibility in Education 2015* (pp. 112–119). Praha: ČZU.

Gorelova, Olga; Yudkevich, Maria (2015): Academic inbreeding: State of the literature. In Maria Yudkevich; Philip G. Altbach; Laura E. Rumbley, eds.: *Academic inbreeding and mobility in higher education* (pp. 17–44). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Grochocki, Luis Filipe de Miranda (2020): *Academic endogamy in Brazil and its influences of faculty productivity and collaboration. Dissertation Thesis*. Stanford: Stanford University.

Katranidis, Stelios; Panagiotidis, Theodore; Zontanos, Costas (2017): Economists, Research Performance and National Inbreeding: North Versus South. In *Economic Notes: Review of Banking, Finance and Monetary Economics*, 46:1, pp. 145–163.

Horta, Hugo (2013): Deepening our understanding of academic inbreeding effects on research information exchange and scientific output: New insights for academic based research. In *Higher Education*, 65:4, pp. 487–510.

Horta, Hugo; Veloso, Francisco M.; Grediaga, Rócio (2010): Navel Gazing: Academic Inbreeding and Scientific Productivity. In *Management Science*, 56:3, pp. 14–429.

Horta, Hugo; Sato, Machi; Yonezawa, Akiyoshi (2011): Academic inbreeding: exploring its characteristics and rationale in Japanese universities using a qualitative perspective. In *Asia Pacific Education Review*, 12:1, pp. 35–44.

Horta, Hugo; Yudkevich, Maria (2016): The role of academic inbreeding in developing higher education systems: Challenges and possible solutions. In *Technological Forecasting & Social Change*, 113, pp. 363–372.

Horta, Hugo; Meoli, Michele; Santos, João M. (2021): Academic inbreeding and choice of strategic research approaches. In *Higher Education Quarterly*, pp. 1–26. <https://doi.org/10.1111/hequ.12328>.

Chudobová, Jana (2020): *Vliv akademického inbreedingu na vědeckou produktivitu vyučujících ekonomů na českých vysokých školách. Diplomová práce.* Ústí n/Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP.

Inanc, Ozlem; Tuncer, Onur (2011): The effect of academic inbreeding on scientific effectiveness. In *Scientometrics*, 88, pp. 885–898.

Luczaj, Kamil (2020): Overworked and Underpaid: Why Foreign Born Academics in Central Europe Cannot Focus on Innovative Research and Quality Teaching. In *Higher Education Policy*; <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00191-0>

Macháček, Vít, Srholec, Martin (2020): Odkud se rekrutují výzkumníci na univerzitách? *Studie 1/2020. IDEA-CERGE EI*; <https://idea.cerge-ei.cz/studies/odkud-se-rekrutuji-vyzkumnici-na-univerzitach>

Mori, Jorge (2014): Mirando el bosque en su conjunto La endogamia académica y la renovación docente en las universidades públicas. In *En Blanco & Negro*, 5:2, pp. 6–9.

Seeber, Marco; Mampaey, Jelle (2021): How do university systems' features affect academic inbreeding? Career rules and language requirements in France, Germany, Italy and Spain. In *Higher Education Quarterly*, pp. 1–16; <https://doi.org/10.1111/hequ.1230>

Shin, Jung Cheol; Jung, Jisun; Lee, Soo Jeung (2016): Academic inbreeding of Korean professors: Academic training, networks, and their performance. In Galaz-Fontes, Jesús F.; Arimoto, Akira; Teichler, Ulrich; Brennan, John, eds.: *Biographies and Careers Throughout Academic Life* (pp. 187–206). Cham: Springer.

Shibayama, Sotaro (2021): Development of originality under inbreeding: A case of life science labs in Japan. In *Higher Education Quarterly*; <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/hequ.12315>

Soler, Manuel (2001): How inbreeding affects productivity in Europe. In *Nature*, 411, p. 132.

Tavares, Orlanda; Cardoso, Sónia; Carvalho, Teresa; Branco Sousa, Sofia; Santiago, Rui (2015): Academic inbreeding in the Portuguese academia. In *Higher Education*, 69, pp. 991–1006.

Tavares, Orlanda; Sin, Cristina; Lança, Vasco (2019): Inbreeding and Research Productivity Among Sociology PhD Holders in Portugal. In *Minerva*, 57, pp. 373–390.

Tavares, Orlanda; Sin, Cristina; Sá, Carla; Bugla, Sylwia; Amaral, Alberto (2021): Inbreeding and research collaborations in Portuguese higher education. In *Higher education quarterly*; <https://doi.org/10.1111/hequ.12301>

Tůma, František, Knecht, Petr (2019): Akademický inbreeding jako rakovina vysokého školství, nebo nezbytnost? Přehled zahraničních výzkumů a implikace pro českou vysokoškolskou politiku. In *Studia paedagogica*, 24:1, s. 9–31.

Vázquez-Cupeiro, Susana; Elston, Mary Ann (2006): Gender and Academic Career Trajectories in Spain: From Gendered Passion to Consecration in a Sistema Endogámico? In *Employee Relations*, 28: 6, pp. 588–603.

10. Dokumenty

JAMU (2021): *Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti Janáčkovy akademie múzických umění na období 2021+*. Brno: JAMU.

MU (2015). *Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity na léta 2016–2020*. Brno: MU.

MU (2021). *Strategický záměr Masarykovy univerzity na léta 2021–2028*. Brno: MU.

OECD (2020): *Resourcing Higher Education: Challenges, Choices and Consequences*. Paříž: OECD Publishing; <https://doi.org/10.1787/735e1f44-en>.

UPOL (2021): *Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti Univerzity Palackého v Olomouci na období 2021+*. Olomouc: UPOL.

UJEP (2021a): *Strategický záměr Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem na období od roku 2021*. Ústí nad Labem: UJEP.

UJEP (2021b): *Příloha č. 3: Strategická opatření pro posílení internacionalizace na Univerzitě J. E. Purkyně v Ústí nad Labem*. Ústí nad Labem: UJEP.

UK (2015). *Dlouhodobý – strategický záměr Univerzity Karlovy 2016–2020*. Praha: UK.

UK (2021). *Strategický záměr UK 2021–2025*. Praha: UK.

VŠB-TUO (2015). *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti VŠB-TU Ostrava na období 2016–2020*. Ostrava: VŠB-TUO.

VŠB-TUO (2021). *Strategický záměr VŠB-TUO 2021–2027*. Ostrava: VŠB-TUO

VŠČHT (2015). *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti Vysoké školy chemicko-technologické v Praze na období 2016–2020*. Praha: VŠČHT.

VŠČHT (2021). *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké nebo další tvůrčí činnosti Vysoké školy chemicko-technologické v Praze na období od roku 2021*. Praha: VŠČHT.

VUT (2015). *Dlouhodobý záměr VUT 2016–2020*. Brno: VUT.

VUT (2015). *Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti VUT 2021+*. Brno: VUT.