

Rozvoj pozitivní výzkumné kultury ve vysokoškolském prostředí

Zkušenosti z Velké Británie pro český univerzitní sektor

Mgr. Věra Barronová, MA

Manažerka výzkumného dopadu / Research Impact and Engagement Manager

Manchester Metropolitan University

Program dnešní přednášky

- 01** **DEFINICE** Co je výzkumná kultura?
- 02** **KONTEXT** Proč je důležitá — britská zkušenost
- 03** **HODNOCENÍ** Jak se hodnotí a měří?
- 04** **IMPLEMENTACE** Jak je podporována v praxi?
- 05** **REFLEXE** Cvičení: Kde se právě nacházíte?
- 06** **PŘENOS** První kroky pro české univerzity
- 07** **AKCE** Cvičení: Vaše první kroky

ČÁST 1

Co je výzkumná kultura?

Od metrik a výstupů k ekosystému, který utváří, jak se výzkum provádí — a jak ho lidé prožívají.

Pracovní definice

*"Výzkumná kultura zahrnuje chování, hodnoty, očekávání, postoje a normy našich výzkumných komunit."
— The Royal Society*

Výzkumná kultura je ekosystém, který určuje, zda excelentní výzkum — a lidé, kteří ho provádějí — mohou prosperovat.

Každá organizace musí definovat, jak vypadá její vlastní dobrá výzkumná kultura, ale všechny pravděpodobně budou zahrnovat tyto pilíře:

Lidé a kariéry

Jak jsou
výzkumníci
podporováni,
rozvíjeni
a jak se s nimi
zachází

Hodnoty a chování

Integrita,
otevřenost,
kolegiálnost,
inkluze

Vedení a Řízení

Kdo udává tón,
kdo nese
odpovědnost, kdo
jde příkladem.

Systémy a infrastruktura

Politiky,
financování,
mechanismy
odměňování

Prostředí a wellbeing

Psychologické
bezpečí,
pracovní zátěž,
uznání

UKRI identifikuje čtyři překrývající se oblasti: jak je výzkum řízen; jak vytváří hodnotu pro společnost; jak jsou vědci podporováni; jak se jednotlivci zapojují.

Ledovec výzkumné kultury

VIDITELNÉ

1. Publikace a grantové příjmy
2. Žebříčky a tabulky hodnocení
3. Politiky a formální struktury
4. Institucionální prohlášení a komunikace

— povrchová úroveň —

NEVIDITELNÉ, ALE ZÁSADNÍ

1. Důvěra a psychologické bezpečí
2. Jak se zachází s neúspěchem
3. Mocenská dynamika a hierarchie
4. Komunikační normy
5. Zda se lidé cítí oceněni
6. Hranice mezi prací a osobním životem

Většina toho, co určuje výzkumnou kulturu, je neviditelná.

Právě proto potřebuje záměrnou a trvalou pozornost na všech organizačních úrovních — nejen v politických dokumentech a směrnicích, ale ve formě skutečné investice do lidí a chování.

ČÁST 2

Proč je výzkumná kultura důležitá: britská zkušenost

*Od okrajového zájmu ke strategickému imperativu —
poháněno politikou, financováním a upřímným zhodnocením
důkazů.*

Britská cesta — jak jsme se sem dostali?



Velká Británie nezačala s velkým plánem. Bylo to poháněno konvergencí: politickým tlakem (REF), očekáváními financujících organizací (Wellcome, UKRI), mezinárodní reformou (DORA, CoARA) a upřímným zhodnocením důkazů o problémech.

Ekosystém politik a financování

HODNOCENÍ A POLITIKA

REF 2029 Strategie, lidé a výzkumné prostředí — váha **20 %**. Narativní hodnocení na úrovni instituce i jednotky s ukazateli výzkumné kultury.

Konkordát pro výzkumníky — Dvouleté akční plány. Ocenění HR Excellence in Research jako cesta k uznání.

Rámec výzkumné kultury UKRI — čtyři oblasti vstupující do příprav na REF.

FINANCOVÁNÍ A MEZINÁRODNÍ RÁMCE

Research England — fond na posílení výzkumné kultury ve výši 30 milionů liber.

Wellcome Trust IFRC — granty ve výši až 1 milion liber pro instituci na projekty výzkumné kultury.

Mezinárodní rámce — DORA, Leidenský manifest, Hong Kong Principles, CoARA (700+ signatories).

V ČESKÉM KONTEXTU

Český sektor nemá REF' — ale má příležitost budovat kulturu proaktivně, nikoli reaktivně. Klíčové hybné síly: konkurenceschopnost v Horizon Europe a FP10 (MSCA a ERC mají sekce o výzkumném prostředí), CoARA, soulad s CoARA a rostoucí důraz na odpovědné hodnocení výzkumu v celé Evropě.

Jak vypadá dobrá výzkumná kultura

Univerzita v Newcastlu se zeptala 1 200 výzkumných kolegů: jak vypadá a cítí se pozitivní kultura?

Spolupráce a kolegiální

Spolupráce, sdílení
znalostí, vzájemná
podpora v úspěchu

Svoboda růstu a objevování

Prostor pro zvědavost,
podstupování rizik a
rozvoj kariéry

Spravedlnost a inkluzivita

Spravedlivé zacházení,
různorodé hlasy,
přístupné příležitosti

Otevřenost a integrita

Transparentní postupy,
upřímná komunikace,
etický výzkum

To vedlo k 5-ti letému akčnímu plánu výzkumné kultury se 6 definovanými projekty:

Behaviour matters – Reimagining Leadership – Open Research – Research Integrity – Enabling Research Time – The Research Space

Nevnucovali definici zvenčí — zeptali se své komunity. Koprojektování je konzistentně nejsilnější umožňovatel pozitivní změny.

ČÁST 3

Jak se výzkumná kultura definuje, hodnotí a evaluuje?

Začněte tím, čeho si ceníte — ne tím, co můžete měřit.

Výzva měření kultury

Neexistuje univerzální dotazník

— většina nástrojů postrádá psychometrickou validaci

Široká a kontextově závislá

— co je důležité na výzkumně intenzivní univerzitě, se liší od univerzity zaměřené na výuku

Únava z dotazníků je reálná

— jedna britská univerzita měla 10% návratnost a dospěla k závěru, že dotazníky nejsou nejlepší nástroj

Goodhartův zákon

— když se měřítka stanou cíli, přestanou být dobrými měřítky

Napětí mezi metrikami a narativy

— sektor konverguje k integrovaným přístupům využívajícím obojí

Jak vypadá pozitivní výzkumná kultura pro vaši organizaci a kde se právě nacházíte?

Kde začít?

Identifikujte, jak vypadá pozitivní a produktivní výzkumná kultura či prostředí pro vaši instituci

— tam chcete dospět.

Poté identifikujte svůj současný stav

— kde se jako instituce právě nacházíte? Jaké jsou nejkritičtější mezery a problémy, které je třeba řešit?

Vypracujte akční plán

— jaké kroky musíte podniknout k jejich řešení? (např. nový model pracovní zátěže, zjednodušení procesů, zlepšení politik EDI, vytvoření nových podpůrných struktur)

Identifikujte potřebné zdroje, dovednosti a ambasádory; kdo je odpovědný za realizaci

— tato změna musí být adekvátně financována, řízena a vlastněna na správných úrovních (prorektor pro výzkum, děkan, katedra a/nebo odborné služby — v závislosti na typu projektu).

Vyhodnocujte a komunikujte pokrok

— upřímné a pravidelné vyhodnocování a komunikace jsou klíčem k tomu, aby lidé spoluvlastnili úspěch

Nezačínejte otázkou „co můžeme měřit?“ — začněte otázkou „čeho si ceníme?“

Důležitost komunikace

Na směru záleží — není to jen shora dolů

— Nejúčinnější komunikace o výzkumné kultuře je vícerozměrná. Vedení musí formulovat vizi a signalizovat závazek (shora dolů), ale výzkumníci také potřebují kanály pro zpětnou vazbu o svých zkušenostech, frustraci a nápadech (zdola nahoru). Komunikace mezi kolegy — výzkumníci sdílejí, co v jejich praxi funguje — je často nejdůvěryhodnější a nejvlivnější.

Konzistentnost a opakování

— sdělení musí být slyšena mnohokrát, prostřednictvím mnoha kanálů, než začnou měnit chování (při nástupu, při hodnoceních, na katedrálních poradách, v tom, jak se slaví úspěchy, a v tom, jak se řeší problémy).

Rámování a jazyk

— Pokud je to rámováno čistě jako shoda s předpisy („musíme to udělat kvůli REF/evaluaci“), vyvolává to cynismus. Pokud je to rámováno jako sdílený přínos („jde o zlepšení našich pracovních životů a posílení našeho výzkumu“), zve to ke spolupráci.

Učinit implicitní explicitním

— výzkumná kultura je nepsaná — kdo je přizván ke spolupráci, jak se zachází s neúspěchem, zda se začínající výzkumníci cítí bezpečně, když vyjadřují obavy.

Role manažerů výzkumu

— Manažeři a administrátoři výzkumu jsou často pojivovou tkání institucionální komunikace o kultuře. Sedí mezi vedením a výzkumníky, pracují napříč katedrami a vidí vzorce, které ostatní přehlížejí.

Změna výzkumné kultury je v zásadě komunikační výzva. Můžete mít tu nejlepší strategii, nejpodpůrnější vedení a dobře navržené politiky — ale pokud o nich výzkumníci nevědí, nechápou proč existují, nebo nemají pocit, že byli konzultováni, změna se neuchytí. Kultura žije v příbězích, které si lidé navzájem vyprávějí o tom, „jak to tady funguje,“ a komunikace je to, co tyto příběhy formuje.

Klíčové rámce a nástroje v praxi

Maturity Frameworks

Newcastle, Lancaster

Nástroj sebereflexe: Zárodečná → Vznikající → Rozvíjející se → Zakořeněná. 18 oblastí pod 5 tématy. Ne pro hodnocení — pro upřímnou reflexi, analýzu a akci.

SCOPE Framework

INORMS

Začněte tím, čeho si ceníte → Zvažte svůj institucionální / katedrální kontext → Možnosti hodnocení → Zkoumejte do hloubky → Vyhodnoťte hodnocení. REF 2029 je postaven na principech SCOPE.

Theory of Change

Scottish Collaboration

Mapuje: Důkazy o potřebě → Aktivity → Výstupy → Výsledky → Dopad. Pomáhá artikulovat logiku intervencí.

CEDARS Survey

Vitae

Dvouletý celostátní benchmarking. 13 334 respondentů z 53 institucí v roce 2025.

Kirkpatrick Model

Various

Účast → Reakce → Učení → Chování → Výsledky. Užitečné pro hodnocení konkrétních programů.

Metriky vs. narativy — není to buď/anebo

KVANTITATIVNÍ

- Benchmarkingový průzkum CEDARS
- Údaje o rovnosti, diverzitě a inkluzi: demografie, zastoupení
- Kariéerní postup podle skupin
- Ukazatele wellbeingu
- Přijetí otevřeného výzkumu
- Míra účasti na školeních

KVALITATIVNÍ

- Narativní prohlášení REF SPRE
- Narativní životopisy (Royal Society / DORA)
- Fokusní skupiny a kulturní kavárny
- Prožité zkušenosti výzkumníků
- Institucionální případové studie
- Behaviorální analýza COM-B

REF 2029 SPRE: „primárně narativní s metrikami jako podporou“ — směřování je k integraci.

ČÁST 4

Jak je výzkumná kultura implementována a podporována?

Dedikované role, řídicí struktury a zásadní důležitost investic do lidí nad procesy.

Vzestup infrastruktury výzkumné kultury

Dedikované role

Manažeři výzkumné kultury na univerzitách Durham, Newcastle, Lancaster, York, Teesside, SOAS, Southampton, LSE, King's College London.

Vedoucí pozice

Děkani pro výzkumnou kulturu (Newcastle), prorektorři pro výzkumnou kulturu (Bristol) — signalizace institucionální priority.

Řízení

Dedikované výbory pro výzkumnou kulturu s meziinstitucionálním zastoupením: akademici, odborné služby, HR, postdoktorandi a studenti.

Sektorová spolupráce

Skotsko: celosektorový manažer spolupráce pro výzkumné kultury napříč 18 institucemi.

Model pro CZARMA?

Co funguje — a čemu se vyhnout

CO FUNGUJE

- Respektování akademické identity — kultura z hodnot, ne z manažerských pokynů
- Podpora, ne kontrola — čas, uznání, flexibilní pomoc
- Interní odbornost — profesionálové, kteří chápou výzkum jako partneři
- Organický rozvoj — dlouhodobé zapojení, ne vyhovění na poslední chvíli
- Zakotvení v systému odměňování — povýšení, uznání, každodenní praxe

CO NEFUNGUJE

- Přílišná byrokratizace — kultura jako odškrtávací cvičení
- Vedení bez znalostí — mluvit o kultuře bez jejího pochopení
- Krátkozrakost — zacházet s kulturou jako s něčím, co se dělá pro hodnotící cykly REF
- Outsourcing konzultantům — signalizace, že kulturu lze koupit
- Monitoring jako dohled — vytváření nedůvěry, ne zlepšení

Manažeři výzkumu: institucionální supermani

Manažeři výzkumu jsou institucionální „pojivová tkáň“ — přemostují strategii a provozní realitu.

Přemostují strategii a praxi

Držíte institucionální znalosti, vztahy napříč organizačními silami a provozní porozumění, které vedoucí a akademici zřídka mají.

Vedení s malým „v“

Ovlivňování bez formální autority — prostřednictvím přesvědčování, propojování, stanovení priorit a vytrvalosti.

Kulturní práce v přestrojení

Příprava ERC, rozvoj výzkumníků, podpora grantových aplikací — mnozí z vás již děláte 'kulturní' práci, aniž byste ji tak nazývali.

Přístup rámce zralosti

Zdroj: Newcastle & Lancaster Universities (MERCI) rámec zralosti — nástroj sebereflexe, ne hodnotící nástroj.

DIMENZE	ZÁRODEČNÁ	VZNIKAJÍCÍ	ROZVÍJEJÍCÍ SE	ZAKOŘENĚNÁ
Leadership Commitment	Uznává, že na kultuře záleží, ale nepodniká žádné podstatné kroky.	Podnikání kroků: určená odpovědnost, počáteční přidělení zdrojů.	Jasná odpovědnost; dedikované role a řídicí struktury; přidělené zdroje.	Strategická priorita plně integrovaná do plánů, rozpočtů a pravidelných hodnotících cyklů.
Shared Values & Conduct	Žádné definované hodnoty ani kodex chování; normy implicitní a proměnlivé.	Hodnoty se formulují; kodex se připravuje; komunikace zahájena.	Hodnoty definovány a komunikovány; politiky zavedeny; aktivně sdíleny napříč institucí.	Hodnoty žité denně; neúspěch přerámován jako učení; zohledněno v povýšeních a odměnách.
Researcher Support	Povědomí o kariérním rozvoji minimální; podpora ad hoc a nerovnoměrná.	Podnikají se kroky: mentoring začíná, školení dostupné, ale zatím nesystematické.	Systematická podpora: mentoring, kariérní plánování, rozvoj pro všechny fáze kariéry.	Plně integrované; rovný přístup; každý má mentora; zohledněno v modelech pracovní zátěže.
Open Research and Integrity	Malé povědomí; etika řešena reaktivně; žádné formální školení k dispozici.	Školení se rozvíjí; otevřený přístup podporován; etické procesy se posilují.	Politiky zavedeny; školení etiky je rutinou; plány správy dat jsou standardní praxí.	Otevřená věda zakořeněna; FAIR data normalizována; integrita proaktivní; součást každodenní kultury.
Evaluation & Self-Reflection	Žádné systematické sebehodnocení; omezené povědomí o potřebě evaluace.	Začíná se shromažďovat evidence: úvodní průzkumy, neformální zpětná vazba, počátky benchmarkingu.	Pravidelná evaluace; smíšené metody; výsledky informují akci; pokrok je sledován otevřeně.	Kultura průběžného zlepšování; evaluace zakotvena v řízení; researcher voice central.

CVIČENÍ 1

Kde se právě nacházíte?

Na základě rámce na předchozím snímku označte, kde se vaše instituce nachází pro každou dimenzi.

DIMENZE	Zárodečná	Vznikající	Rozvíjející se	Zakořeněná
1. Závazek vedení k výzkumné kultuře				
2. Sdílené hodnoty a kodexy chování				
3. Podpora výzkumníků ve všech fázích kariéry				
4. Otevřený výzkum a výzkumná integrita				
5. Evaluace a sebereflexe prostředí				

DISKUTUJTE VE SVÉ SKUPINĚ:

- ▶ Kde jste se cítili nejjistěji? Kde nejméně?
- ▶ Bylo těžké se rozhodnout? Co vám to říká?
- ▶ Kdo ve vaší instituci by dal jinou odpověď — a proč?
- ▶ Co by se muselo změnit, abyste se posunuli o úroveň výš ve vaší nejslabší oblasti?

2 min individuální reflexe → 5 min ve dvojích/skupinách → 3 min plenární sdílení | Teams: sdílejte prosím své myšlenky v chatu

ČÁST 5

Z Velké Británie do České republiky: co by mohlo fungovat v českém kontextu?

Dobrá praxe a nástroje pro české univerzity

CO SE DOBŘE PŘENÁŠÍ

- Kultura musí být záměrná a vedená
- Začněte komunitní konzultací
- Rámce zralosti pro upřímnou sebereflexi
- Investujte do kapacit řízení výzkumu
- SCOPE) jsou adaptabilní

CO VYŽADUJE ADAPTACI

- REF neexistuje — rámuje kolem zlepšování a konkurenceschopnosti, ne regulační shody
- Různé výchozí body napříč českými VŠ
- CZARMA by mohla fungovat jako síť vzájemné podpory (jako skotský model)
- Komunikace napříč institucionálními úrovněmi
- Odlišný kulturní a výzkumný finanční kontext?

Pět praktických prvních kroků

1

Definujte, co výzkumná kultura znamená pro VAŠI instituci

Pořádejte workshopy, konzultace nebo neformální rozhovory. Čeho si lidé cení? Co je frustruje? Co jim brání v úspěchu v jejich rolích?

2

Stanovte výchozí stav prostřednictvím upřímné sebereflexe

Použijte rámec zralosti nebo strukturovaný rozhovor. Kde se právě nacházíte? Jaké jsou mezery?

3

Získejte podporu vedení a zviditelněte ji

I malý signál — prorektor prosazující kulturu, pracovní skupina, skromný zdroj, akademičtí ambasádoři, externí expert pro upřímné zhodnocení vašeho stavu.

4

Vybudujte koalici ochotných (ale nepřetěžujte je)

Najděte spojence ve Vaší instituci. Ale chraňte je před vyhořením — nehromadte veškerou 'kulturní' práci na nadšence.

5

Začněte v malém, dokumentujte, co děláte, sdílejte, co se naučíte

Vyberte si jednu oblast. Zkuste něco. Upřímně vyhodnoťte. Sdílejte prostřednictvím CZARMA.

Váš první krok

1

Jaká je jedna konkrétní věc, kterou by vaše instituce mohla udělat v příštích 6 měsících, aby začala zlepšovat výzkumnou kulturu?

Kdo by to vedl? Jaké zdroje?

2

Jaká je největší překážka, které byste čelili — a jak byste ji mohli obejít?

Přemýšlejte o strukturální, kulturní a zdrojové stránce.

3

Jakou podporu byste potřebovali od CZARMA nebo kolegů, aby se to podařilo?

Vzájemné učení, sdílené nástroje, advocacy?

5–6 min malé skupiny → 3–4 min plenární sdílení. Cílem není dokonalý plán — je to první krok a závazek začít.

Klíčové závěry

- 1** Výzkumná kultura je ekosystém, který určuje, zda excelenční výzkum — a lidé, kteří ho provádějí — mohou prosperovat.
- 2** Záměrné, dobře vedené, komunitou informované přístupy fungují. Shora vynucená shoda sama o sobě ne.
- 3** Začněte tím, čeho si ceníte, použijte upřímnou sebereflexi, kombinujte kvalitativní a kvantitativní důkazy a buďte trpěliví.
- 4** Manažeři výzkumu jsou nezbytní aktéři kulturní změny — vaše schopnosti přemostovat strategii a praxi jsou přesně to, co tato práce vyžaduje.
- 5** Nemusíte mít vše vymyšlené, abyste mohli začít. Začněte tam, kde jste, s tím, co máte, a stavějte dál.

Zdroje a reference

Rámce a deklarace

- INORMS SCOPE Framework
- DORA — [sfdora.org](https://www.sfdora.org)
- CoARA — [coara.org](https://www.coara.org)
- Leiden manifest
- Hong Kong Principles

Evaluační nástroje

- Culture Change Companion (Aberdeen / ESS)
- CEDARS Survey (Vitae)
- Kirkpatrick Model
- COM-B Framework

Příklady z britských institucí

- Newcastle: Maturity Framework
- Lancaster: MERCI Project
- Leeds: Big Leeds Conversation
- Edinburgh: Research Culture Action Plans
- Oxford: Research Culture Toolkit

Podcasty a síť

- Research Culture Uncovered (Lancaster)
- ARMA Research Culture SIG
- Scottish Research Cultures Collaboration

Děkuji Vám za pozornost!

V.Barron@mmu.ac.uk

Pokračujme v konverzaci — výzkumná kultura je cesta, ne cíl.